Making VIA better...

productivity means:

...better service on our trains
and in our stations
...modern trains
...reliable trains
...faster service
...on-time performance
...better use of VIA people

That's a better VIA

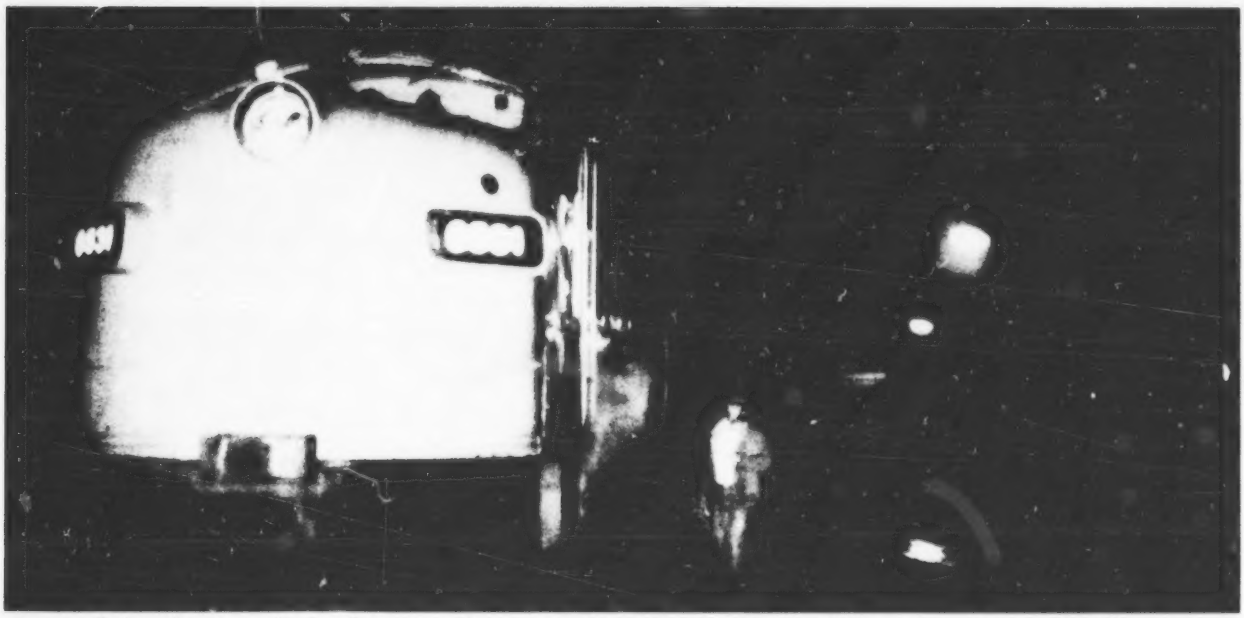
Annual report 1984

VIA

86-0268/

The VIA year at a glance

	1984	1983
		(000's except for employee data)
Financial results		
Passenger revenue	**$ 177,041**	$ 173,325
Total revenue	**$ 598,883**	$ 645,713
Net income after tax	**$ 1,574**	$ 1,622
Capital expenditures	**$ 153,649**	$ 135,132
Volume		
Total passengers carried	**6,961**	6,734
Total passenger-miles	**1,533,567**	1,556,381
Car-miles operated	**72,050**	71,761
Average number of employees	**3,653**	3,474



Some of the photographs in this annual report were taken by Dudley Witney, an internationally-respected photographer. He is currently working on a new book, entitled Canada: A railway journey. The book will reflect the importance of the railway to the social, cultural, economic and historical fabric of this country.

Contents of the Annual Report

Letter of transmittal . . . . . page 4
Message from the President . . . . . page 6
The year in review . . . . . page 16
Financial review . . . . . page 23
Financial statement and notes . . . . . page 25
Corporate directory . . . . . page 30

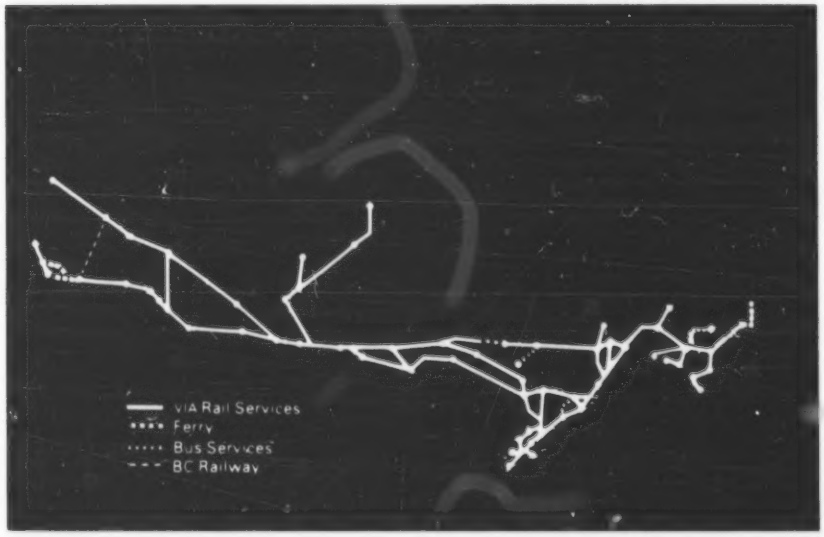
VIA Rail Canada Inc

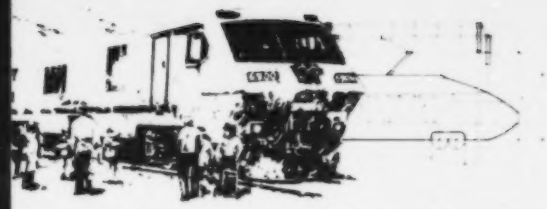
Annual report 1984

Making VIA better...

VIA's commitment to improving customer service begins with our employees. "Customer service is our business" was the theme at VIA in 1984. And the customer service program is starting to generate a renewed feeling of pride and involvement among employees. [photo: Esmond Choueke]

VIA Rail Canada Inc. is the federal Crown corporation which manages Canada's passenger rail service. Within its scope, VIA offers intercity, transcontinental, regional and remote rail services to Canadians from coast to coast. In 1984, VIA operated more than 140 trains daily, carrying an average of 19,072 passengers a day. The company's rail network extends over 18,640 kilometres and serves more than 760 stations across the country. VIA's 3,650 employees are dedicated to providing efficient and cost-effective service to the Canadian public. This annual report tells how VIA is working to better meet the needs of today and tomorrow.





Letter of transmittal
from Harold A. Renouf, O.C., Chairman of the Board

VIA at the crossroads

The Honourable
Don Mazankowski, PC, MP
Minister of Transport
Ottawa, Canada

Mr. Minister:

VIA Rail is more than ever at the crossroads between the past and the future. Its attempts to extricate itself from the past have been hampered by a lack of legislation and mandate and hence a lack of clear policy direction and responsibility. Indeed, VIA's past three years have been characterized by substantial and sometimes conflicting policy changes as three successive federal ministers of transport attempted to determine the nature and direction for passenger rail in Canada.

Throughout this period, VIA's Board and management have had the legal responsibility for the direction and management of the corporation and for planning its future. Yet they have been without much of the framework and the consistency of policy that are essential for success.

It is important, therefore, that the new federal government has announced that it does not favour merging VIA with Canadian National Railways, for example. I share the view that a single-purpose corporation is essential to the task of rebuilding Canada's passenger railway. Equally welcome is the government's intention to set in place legislation to make the task of rebuilding feasible and to define VIA's role with precision.

In the meantime, the Canadian public made it clear to all that the passenger rail system was part of the Canadian heritage and not to be denied or seriously diminished. This strong support was clearly evident publicly as well as through many public opinion and attitudinal studies by VIA and others. The public saw VIA as the passenger rail system and hence, charged VIA with responsibility for all its deficiencies – its own and those of the other key players, such as the government, Transport Canada, CN and CP and the Canadian Transport Commission.

"Reliability and on-time performance are key factors in attracting Canadians back to our trains..."

VIA makes progress

In spite of these difficulties, VIA has been able to make substantial progress. For example, the corporation's management and operations have been reorganized and streamlined to reflect the vital fact that VIA is neither a freight railway nor a conglomerate corporation but rather, specifically, a provider of transportation services to satisfy people. Within this single-purpose, specialist role, all VIA personnel are being retrained to be customer-oriented and responsive and to be proud to identify themselves as employees of VIA – a passenger railway separate and distinct from the two freight railways, CN and CP. Management, too, seeks to contribute to this new pride in identity by demonstrating leadership and by recognizing that our people are VIA's greatest resource.

This reorganization included the strengthening of the Development Department, which is responsible for the planning and monitoring of capital projects, the establishment of a strategic planning function and an entirely new management information system to make the corporation competitive.

Despite the resultant increase in personnel to staff these additional functions, VIA staff was actually reduced slightly over the past two years.

Other advances have included the ventilation of the key issue of the freight railways' charges to VIA. After representations by VIA, the government is working to implement a new costing approach which will reduce the impact on VIA's expenses. Progress is also being made in discussions on transferring to VIA those railway employees dedicated to the passenger service. In addition to reducing costs, this will give VIA "hands-on" (and thereby better) control over many functions hitherto performed for it by the operating railways. Also, VIA has finally been heard on the pivotal issue of re-equipment – an issue under discussion since the corporation was formed. The new government has indicated its commitment to buying new locomotives and rolling stock to replace VIA's 30-year-old fleet. New equipment is an essential element in modernization and in increasing ridership, as well as on-time performance. Finally, VIA's $98 million state-of-the-art Toronto maintenance facility at Mimico will open this spring. Reliability and on-time performance are key factors in attracting Canadians back to our trains. Modern maintenance procedures, techniques and facilities are therefore essential ingredients in the rebuilding of VIA – whether equipment is old or new. The Mimico centre will demonstrate this.

Cost-effectiveness must remain an important goal of the Corporation if reductions are to continue in VIA's operating funding from the government. Two years ago, a new management inherited a corporation with a 1983 operating budget to be funded by the government of $527 million. The commitment of VIA's Board and management to a "bottom-line" philosophy reduced the actual need for 1983 to $451 million, a reduction of $76 million from budget.

This commitment to the bottom-line continued in 1984. Along with major corporate initiatives, it resulted in VIA only needing government operating funding of $398 million. Actual govern-

ment operating funding in 1984 came in $68 million below budget and $53 million below the actual figure for 1983.

The $398 million is after favourable adjustments totalling $21 million in 1984 from administering the contracts with the railways. If a favourable adjustment which was realized in 1983 had received the same accounting treatment, then the effect would have been to reduce corresponding 1983 contract revenue and expenses by $28 million. Thus, on the same basis, government operating funding would have been $423 million in 1983 and $398 million in 1984.

These adjustments were due to management efforts to resolve items provided for in prior years, for which we received favourable decisions on contractual settlements with the railways.

All this was achieved after adding services such as Winnipeg-Edmonton and Moncton-Edmundston. With the expected reductions in railway charges and continuing cost control, VIA's deficit can be further trimmed and the new government's $93 million reduction in VIA's 1985 budget can be achieved.

The Corporation completed a comprehensive strategic plan and a five-year corporate business plan which reflected the Board's strategies and preferred options – and a direction for the new government to weigh.

These few comments reflect the tangible achievements of the past two years. What of the future?

Canada's new federal government has quickly signalled its desire to review and determine its passenger rail policy, to revitalize the system.

To that end, VIA's budgets were at first frozen to permit only essential and non-discretionary spending. A Rail Passenger Action Force was appointed by you with broad powers and VIA's Board of Directors was asked to resign when it became apparent that the assigned responsibilities of the Action Force and the statutory responsibilities of the Board could be in conflict.

The change in government may be likened to a corporate takeover in the private sector. In each case, the shareholders are entitled to have the directors of their choice for, in the final analysis, directors are responsible in law for the management of a corporation.

The new government has indicated that it wants to see a *national* passenger rail system, serving all Canadians in all regions. A national government can, in fact, promise no less. At the same time, however, 70 per cent of VIA's passengers and much future potential lie in the densely-populated travel corridor between Québec and Windsor and particularly between Montréal and Toronto. This is also the VIA service segment where the operating deficit is more susceptible of reduction, if not elimination.

I am concerned that, in envisaging a rebuilt national system, we do not lose sight of the potential for redeveloping this heavily-travelled segment of the VIA national system, most probably with new, proven technology like high-speed electric trains. VIA's feasibility studies, commissioned by the federal government, have indicated the potential for profit and ridership in this approach. Surely we should not focus entirely on past technology – however safe it may seem – and totally shelve important studies of what new approaches can offer. I continue to believe, as I indicated in last year's annual report, that costs and benefits in the Québec-Windsor Corridor should be explored further.

Equally in re-equipment, I believe we should avoid solving the pressing problems of replacing old equipment with "new equipment" whose basic technology could, in fact, be 15 years old when it is in service. Rather, I believe a balance could best be struck between buying proven, tested technology and ensuring that modern technological advances are embodied in it. This may not make for easy decisions, nor may these be quite as rapid as all of us might wish. But the end-result may be more long-lasting, cost-effective and satisfying.

Wise decisions needed

These are subtle and complex matters, involving hundreds of millions of dollars in capital investment. Wise decisions now will help ensure the success of Canada's passenger railway for decades to come and will have an important impact on our Canadian suppliers. What is gratifying is that the present government apparently intends to explore all these options – rapidly, but with care.

It is my personal view that the government has "a window of opportunity" of no more than 12 months to articulate and put in place a comprehensive passenger rail program. Otherwise, other government priorities and the time remaining in its electoral mandate could well result in the passenger rail program again being assigned a lower priority, as it has been often in past years.

What VIA needs is clear corporate independence, stemming from its own legislation, its own mandate, control

"Modern maintenance procedures, techniques and facilities are essential ingredients in the rebuilding of VIA – whether equipment is old or new..."

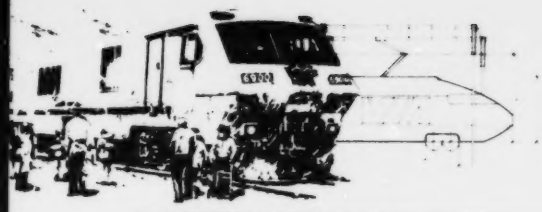
over its assets and all employees who serve it directly, with a clear statement of government policy and a funding program that will be sustaining rather than fragmented. Freedom for VIA's managers to manage within this framework is essential. Many masters do not make for management. Rather, they often result in divided accountability, which is the antithesis of sound management. It is also important, in my view, that the dictates of the national interest be carefully blended with a firm bottom-line approach, so that a revitalized passenger rail system not only meets the needs of Canadians, but is also fully cost-effective and represents value for money for the Canadian people. Responding to these dual and sometimes conflicting imperatives is neither an easy task for the government, as VIA's shareholder, nor for VIA's managers.

In conclusion, on behalf of the retiring Board, I wish our successors well. We have counted it a privilege to have served the Canadian people. To my Board, I wish to express my deep appreciation for their support and their direction. Although a Crown Corporation exists in a political environment, our Board members were always professional in their judgment of what was best for VIA and therefore, for Canadians. To my Chief Executive Officer, Pierre Franche, I wish to express our appreciation for his dedication and for the quality of his performance, which was exceptional.

To our employees, I say: Be proud of your corporation and serve it well and it will grow in stature in your image, because VIA is, essentially, people serving other people.

As for me, I leave the public sector, after 10 years of service, with fond memories of the many able and dedicated fellow-Canadians whom I would not otherwise have met and with pride that I have been entrusted with the direction of so many programs that impacted so greatly upon the Canadian people and the Canadian economy.

Harold A. Renouf, O.C.
Chairman of the Board



The President's message

Pierre A.H. Franche
President and Chief Executive Officer

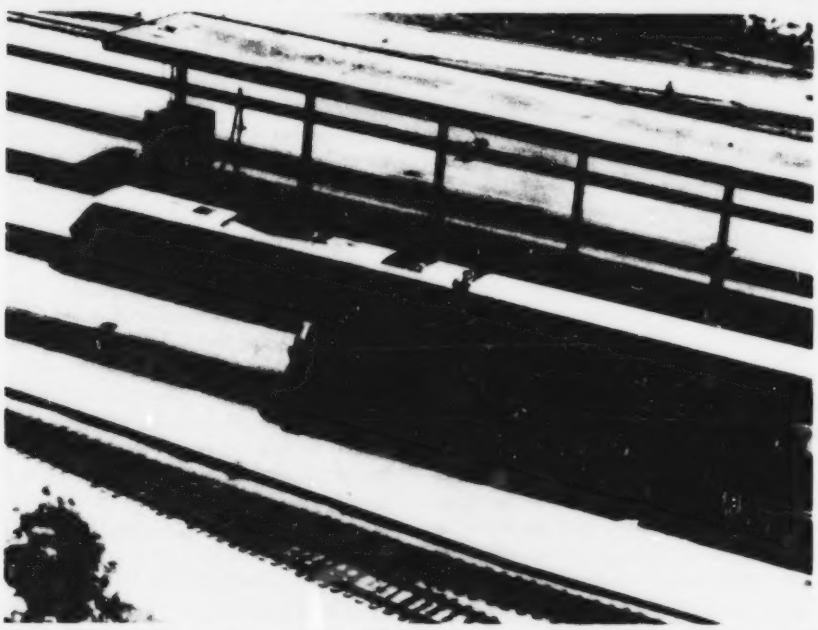
A year of debates on VIA

FOR VIA Rail, 1984 was a year of debate, of public discussion and of a change in direction foreshadowed by a new shareholder. The debates over key issues were as public as any in VIA's history. Media coverage was extensive and covered many facets of VIA's performance (or failure to perform). Quite quickly after its election, the new federal government (VIA's shareholder) announced new measures to revitalize VIA.

For VIA's management, at the centre of widespread criticism by the media and other groups, the news was not, however, all bad. No one likes criticism. But the past year has seen an unparalleled ventilation of issues affecting VIA. Such frank discussion can, hopefully, lead to better understanding of the factors which hamper VIA's ability to rebuild the passenger railway for Canada and impair its current performance. I welcome this public debate because it can enhance Canadians' understanding of what this national instrument can contribute. Canadians have, in effect, been asking: Do we need a passenger railway? Can its service be modernized? And can its costs be brought into line with an effective and efficient modern service? Can bottom-line principles be brought to bear?

As I said during the year, there was sometimes a tendency to blame the patient rather than the disease. Some critics seemed to overlook the decades of decline and neglect which have left VIA with 30-year-old steam-heated trains, or forget that VIA has never had a clear mandate and institutional environment with which to manage its massive and complex task. Changes in government policy have made it hard for VIA to follow a consistent course of action.

It is worth reviewing the various debates that have taken place this year, for, understandably, few of the issues at stake have yet been finally resolved. All of them remain crucial to rebuilding VIA successfully as a modern, cost-effective and efficient transportation system.



The debates on equipment in 1984 focused both on VIA's 30-year-old fleet and its new LRCs. As the year ended, the government promised to buy new equipment for VIA for its transcontinental trains.

The debate over new equipment:
Not a new issue

RE-EQUIPMENT of VIA's old fleet is hardly a new issue. Yet as a result of a report to the Canadian Transport Commission on VIA's 1983-84 winter performance, the news columns and airwaves of the media were filled with many stories about the poor performance of VIA's old trains. (It is not exactly news that our old trains are delayed by frozen steam-systems in very low temperatures. This has happened for 30 years.)

Somehow, VIA was seen as being at fault for its inability to make its largely old equipment perform like new. However, the media exposure of the shortcomings of our old trains has undoubtedly assisted us in gaining public support and political commitment for the costly task of re-equipment.

Now, a central plank in the new federal government's policy is to provide the funds to replace VIA's much-publicized old trains. In this sense, the frank and full discussion of VIA's 1983-84 holiday performance has borne fruit, where VIA has been unsuccessful since its creation with constant appeals for re-equipment.

The debate over the LRC:
Expected problems

ANOTHER aspect of the new equipment debate provided an ongoing discussion during 1984, fuelled once again by the report to the Canadian

Transport Commission. The subject was VIA's new Canadian-designed and Canadian-built LRC trains. Once again, the teething troubles of these new trains were hardly news. VIA had revealed the difficulties it was experiencing as they occurred.

The LRC train system is an original and quite complex modern approach to passenger trains. Its many innovative approaches have not been used previously. Our problems will come as no surprise to those experienced in implementing new and complex industrial systems, particularly when it is remembered that these new trains were purchased and put into service without sufficient testing. These trains are a generation or more ahead of our 30-year-old equipment and are considerably more sophisticated, with much new technology.

We identified the need to install numerous retrofits and modifications, which were developed with the manufacturer and our principal maintenance contractor, CN Rail, after service experience. These are to be expected when launching complex and advanced new passenger equipment in a rather conservative industry, which has not seen much innovation in passenger equipment for decades.

We have also had to develop new operating and maintenance procedures and practices to cope with this new technology, with training for those who operate and maintain the trains. Nevertheless, despite this necessary process, the difficulties we have experienced have been frustrating to our passengers and ourselves alike. They have also provided flammable fuel for our critics.

However, now the end appears to be in sight. Over 200 modifications later, we are confident that the LRC will turn out to be a modern and useful train in its intercity role in the Québec-Windsor Corridor. It is much liked by our passengers, by the way. Most modifications will be completed on the LRC fleet this spring, with a number which will take somewhat longer. The much-improved performance of the LRC over the 1984-85 Christmas holidays indicates that our program of modifications is paying off.

I have often said that these LRC teething troubles are a price of Buying Canadian – and sustaining our somewhat fragile Canadian railway supply industry by buying innovative new equipment from it. (However, it can also be argued that we would have had teething problems even if we had purchased from a foreign source. New trains have a breaking-in period, no matter where they are made.) It must be remembered that the initial development of the LRC, long before VIA existed, was encouraged and partly funded by the Government of Canada as a potential export product. The recent massive public criticism of the LRC cannot have enhanced its export potential, nor the overseas acceptance of Canadian technology generally. Thus public debate here has a downside.

Our experience with the LRC clearly indicates that to rush new equipment into revenue service has its penalties. It demonstrates the prime necessity of an adequate pre-testing program, accompanied by the development of proper operating and maintenance procedures and practices, all designed for our peculiar Canadian climatic conditions. (We simply cannot take the Canadian winter for granted!) Otherwise, the next purchase of new equipment by VIA could become another LRC experience, despite the basic quality of any new product we may purchase.

The debates on maintenance in 1984 covered a subject crucial to VIA. During the year, VIA was building its new state-of-the-art facility in Toronto, using modern techniques tested at its interim facility in Montréal, seen here. Maintenance is a key issue for reliability, on-time performance and cost (see page 8). [Photo: Esmond Choueke]

The debate over maintenance:

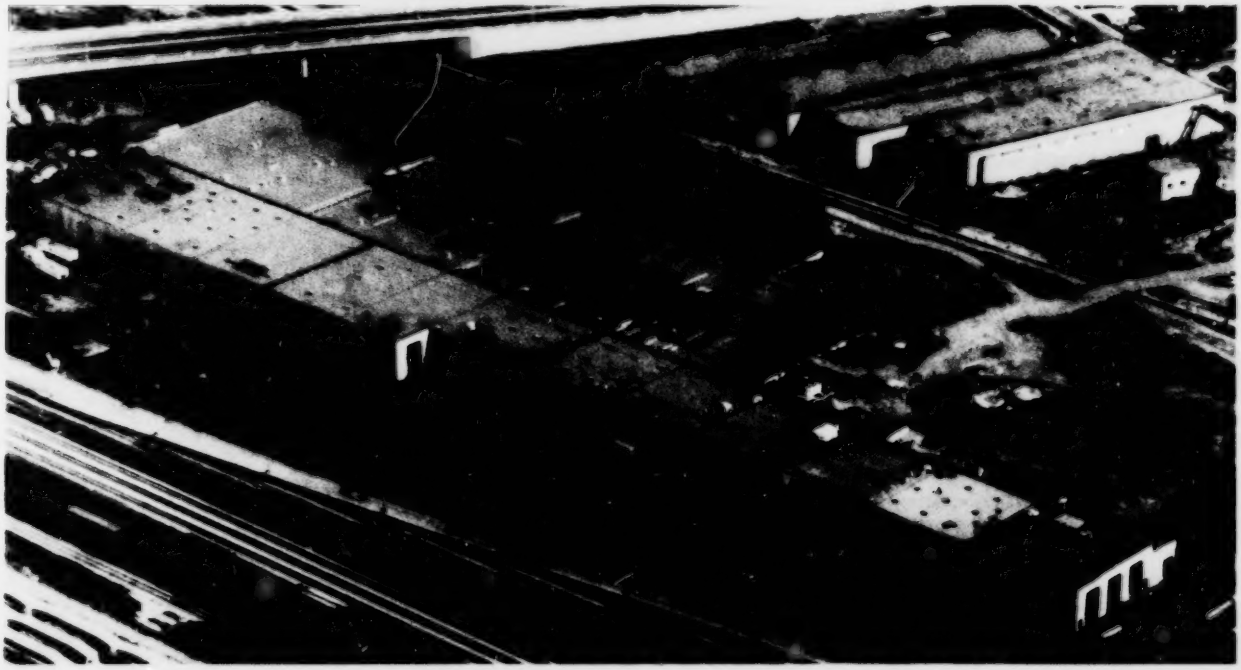
Reliability, on-time performance and lower cost

ANOTHER 1984 debate concerned the importance of modern maintenance to the efficient operation of VIA. Late in 1983, the federal government of the day approved a $306 million investment in a network of four maintenance centres, in Toronto and Montréal, Winnipeg and Halifax.

Modern maintenance is of prime importance to reliability, to on-time performance and to reducing operating costs. Modern maintenance can, in fact, hold down fleet-size. Yet the new maintenance centres can be seen by some as a lower-priority investment, whose dollars could be put towards urgent new equipment purchases. Both are in fact needed.

Since it was delivered, the 30-year-old fleet VIA bought from CN and CP has been maintained in outdoor, now-outdated railway maintenance yards, where productivity is inevitably low. However, most of the maintainable components of the old fleet can be accessed from the side of the vehicles. So while these old outdoor yards have their shortcomings (particularly in low winter temperatures), they are not greatly less effective than when VIA's old cars were new, for example. They have simply been overtaken by more modern concepts of maintaining passenger railway vehicles, with greater productivity and lower costs.

With the advent of the LRC – its components slung underneath, rather than on the outside of the car – the old-fashioned shops were no longer suitable. Accordingly, VIA was initially forced to lease space and time in the GO Transit maintenance centre in Toronto and build a modern interim maintenance facility in Montréal, to handle its LRC trains. Both locations provided inspection pits to maintain the LRC's largely-underslung



State-of-the-art facility rises in Toronto

[Photo: Lenscape Inc].

This is VIA's brand-new maintenance facility in the Mimico area of Toronto, which will open this spring. Designed to the most modern passenger railway maintenance standards, it will demonstrate the savings which can be made with new facilities. Modern maintenance is vital to reliability, on-time performance and reducing costs. It can also hold down fleet size with better vehicle utilization and faster turnaround times.

components easily – in facilities out of the weather.

Also, modern passenger railway maintenance practice now provides for maintaining trains "in consist": that is, without sacrificing cost and time by splitting up trains into individual cars to be serviced. Trains are now maintained as a unit, making for faster turnaround time. This approach was possible at the GO Transit facility and is used at VIA's interim facility in Montréal.

This approach was also used for the design of VIA's new maintenance facilities. The first of these, in Toronto, will open this spring and will be a state-of-the-art facility. The Montréal centre has been placed on hold by the government while the findings from the Toronto centre are evaluated and the other two centres in the network have been cancelled.

Using modern maintenance approaches, it will be possible for VIA to improve the reliability and on-time performance of both its old fleet and of its new LRC equipment. (The size of VIA's LRC car fleet doubled in 1984 with the receipt of the second order.) Maintenance costs can be sharply reduced and productivity increased in an indoor environment tailored specifically for passenger rail.

Some have assumed that the need for modern maintenance is reduced if new equipment is purchased. However, in fact, the contrary is true. Like the LRC, the maintainable components of any new equipment likely to be purchased will be underslung, rather than accessible from the side. Also, systems will be more complex that those of VIA's 30-year-old equipment. Thus inspection pits and, desirably, indoor facilities where trains can be maintained "in-consist", will be needed. Maintaining future new equipment in the existing old-fashioned outdoor facilities will be impossible – as it was for the LRC.

Coping with the inevitable teething troubles of the next wave of new equipment will, therefore, require modern, more sophisticated maintenance facilities and custom-tailored procedures. These can enhance on-time performance and reliability and prevent equipment breakdowns. (Equipment breakdowns are serious enough on the shorter Québec-Windsor Corridor routes. They must be avoided at all costs on the much longer transcontinental routes for which new equipment is mainly being considered.)

When it is considered that VIA's present maintenance costs exceed its total revenue from passengers – and they represent a quarter of all operating costs, the importance of maintenance to VIA becomes evident, in both fiscal and customer service terms.

"Using modern maintenance, it will be possible for VIA to improve the reliability and on-time performance of both its old fleet and its new LRC equipment. Costs can be reduced and future fleet-size held down."

The debate over railway charges: Keeping passenger apart from freight

THERE is a vital, compelling reason for keeping the passenger rail service apart from freight. An important drive at VIA has been to modify the basis on which Canada's two freight railways, CN and CP, charge us for their services – the use of track and all their other facilities. This, too, became the subject of public debate during 1984. (Railway charges to VIA in 1984 were budgeted to be about $340 million, or about 56 per cent of VIA's total expenses.)

This indicates the profound impact of railway operating charges on VIA's bottom-line.

Here again, the government has announced its intention to deal with the question of railway charges in a way that will lower VIA's costs and so improve its bottom-line.

The debate over merger: No marriage between VIA and CN

ONE of the persistent and far-reaching elements in the debate over VIA in 1984 was the suggestion that passenger rail service should be handed over to CN.

History shows that it was the post-World War II growth of air and road transport and then the conflict between passenger rail and freight rail in the decades prior to the creation of VIA which was principally responsible for the neglect and decline of passenger rail in Canada. The growing profits from freight and the parallel passenger service losses did not encourage the freight railways to improve their people-moving services.

I have said publicly (and remain convinced) that a CN takeover of VIA would not be in the national interest.

It was, therefore, encouraging that the Rail Passenger Action Force, appointed by the Minister of Transport, recommended (and the Minister agreed) that VIA Rail should continue as a separate crown corporation.

The debate over legislation:

Orphan no longer

ANOTHER key area of VIA's future was debated during 1984, with general agreement on the outcome. The passenger rail service in Canada quite certainly needs its own legislation to provide a purpose, a mandate and a set of rules to govern its relationships with the two freight railways which control those essential rights-of-way. During 1984, VIA prepared a detailed submission to the government on the shape of such legislation. All parties in Parliament have recently supported the concept of passenger rail legislation. The present government has indicated that it favours a VIA Rail Act. When enacted, this will give VIA the base and the security it needs to renew itself. VIA will no longer be an orphan of the past.

"Equipment breakdowns are serious enough in the shorter Québec-Windsor Corridor. They must be avoided on longer Transcontinental routes."

The debate over performance:

Attitude-change: the key to service

At VIA, attitudes once focused largely on running trains, rather than carrying satisfied people. Major efforts to ensure an attitude-change are now starting to pay off. Employees are displaying new enthusiasm in dealing with customers. [Photo: Dudley Witney]

ATTITUDES within VIA have been and remain one of our most important areas of development. When I came to VIA two years ago, I found more than a trace of archaic attitudes that could hardly be called marketing-minded or customer-oriented. Inherited from the past, these attitudes focused largely on running trains, rather than carrying satisfied people. Accordingly, it has been necessary to instill a marketing-orientation into everything we at VIA do and this major effort is now really beginning to pay off. We examine everything in terms of customer satisfaction – or satisfying the customer *better* – with new schedules, new routes, new on-board services and the like. The prime measurement is always: What will it do for the customer? We're in the highly-competitive trave' business and our potential customers do not owe us a living!

Hand-in-hand with this, we have begun to instill a customer-service orientation into every corner of the corporation. We started by each senior executive and manager doing a front-line job twice a year, alongside a front-line employee. We have continued with three modules of customer-service training for everyone (yes, everyone) in the corporation. As a result, our faithful, long-service employees, dejected by decades of neglect and decline, have already begun to display new enthusiasm and polish in their dealings with customers. For most of them, this has been the first customer-service training they have ever had. They are reacting highly favourably to it!

During the year, too, we made considerable efforts to keep employees informed on internal and external developments at VIA. We also conducted several surveys of employees to chart *their* opinions. In a climate of change, change itself can be threatening, particularly if it is not accompanied by useful information and explanation.

Many of our employees have lived through many years of uncertainty, differing management styles and, during those decades of decline, the pervasive fear that, somehow, the passenger railway would be closed. This is not conducive to their doing their best work. There is, therefore, little doubt in my mind that good employee morale and good employee communications will continue to be among our most important preoccupations at VIA.

Morale a fragile seedling

Just before Christmas, it was brought home to me that despite all our efforts, good employee morale at VIA is still a fragile seedling. The occasion was the public discussion of the possibility that the passenger rail service might be handed back to CN. This news spread like wildfire amongst our employees – and for the most part, was greeted rather unfavourably. All my managers and I had to talk very firmly about the fact that this was only a possibility, by no means a certainty, to quieten those employee fears. (Since then, the Minister of Transport has formally dispelled the doubts.) Insecurity makes for uncertain employees. It's hard for them to concentrate on pleasing the customer when they're worried about their future.

"Good employee morale and good employee communications will continue to be important at VIA..."

The debate over Christmas service:

The lesson from improvement at Christmas

THE Christmas period just past presents a good example, however, of what can be done when employees are geared up, even despite destructive rumour. Our much better Christmas performance this year was, without question, considerably due to extra effort by better-motivated employees.

As mentioned earlier, CTC investigators sharply criticized our 1983-84 holiday service – in a report which was widely publicized and which tended to have the effect of playing down the dramatic impact on VIA of the weather extremes we experienced everywhere in Canada over that holiday period. To some extent, it was another facet of blaming the patient for the disease.

What happened in the holiday period of 1984-85? VIA performed very much better, given a careful operational plan and many months' concentration on it. But another key factor was the somewhat more clement weather than we had last year in Eastern and Central Canada.

Quite predictably, our 30-year-old Western Transcontinental trains this year continued to experience delays caused by more severe weather – with freezing steam pipes, parting rails and freight derailments.

On the other hand, our new LRC trains, also much criticized by the experts, performed rather well this year. Their on-time performance averaged 81 per cent, compared with 45 per cent last year, with delays of late trains considerably reduced. This was despite the fact that we ran over 100 more LRC trains this year. This record was the result of those many months of modifications and retrofits described earlier. Many of the teething troubles of the LRC now seem to be licked and I hope its critics will take note of this.

An improved record

This record (see page 22) shows good improvement in reducing delays – but we can do better yet, except for those delays that severe weather causes to our steam-heated trains, rail parting from extreme low temperatures and interference such as freight derailments on the tracks we share.

VIA Rail was not, of course, the only carrier which suffered delays over this last holiday season. All modes were late and had to cancel services. But we only had to cancel three trains because of tracks made impassable by ice and heavy snow. Here, we ran buses to get our customers home and elsewhere, where necessary, flew them home.

There is little question in my mind that our improved performance was considerably the result of dedicated effort by our employees, working within the constraints of old equipment and the impact of severe weather on it.

At VIA, we have recently invested a lot of effort in learning how our passengers see us and our service. We have been conducting regular attitudinal studies to track our performance through our customers' eyes. This last holiday season was no exception. We commissioned a research firm to question a sample of our Christmas and New Year passengers about how they felt about their holiday trips with VIA. This data will be carefully compared with our earlier base data, of four other studies on our service, to see just how well we did this holiday peak period, compared with the norm. Thus, our post-mortem assessment can be based on the actual experiences and views of our passengers, not merely the perceptions of our critics.

VIA's better Christmas effort was unquestionably due in part to extra employee effort. [Photo: Esmond Choueke]

Findings from this holiday study show that about nine out of 10 of VIA's Christmas passengers liked the service they received. Thirty-nine per cent felt they got better service than last Christmas. Thirty-six per cent felt VIA's service was the same. Only nine per cent felt VIA's service was worse. Eighty-seven per cent gave a positive overall rating to their Christmas travel by VIA and nine out of 10 would recommend using VIA to friends.

These findings tell me that our holiday service this year improved, compared with last year, in the view of our passengers. And that, after all, is the test that really counts, in a company dedicated to satisfying its customers.

The debate over VIA's other "employees":

Transfer from CN

THE question of employees in general occupied VIA during the year.

An agreement in principle was reached with CN to transfer all its passenger-dedicated employees to VIA. (It is not generally realized that many employees operating passenger rail services are, in fact, not employees of VIA, but of CN or CP. These include operating crews on the trains and maintenance employees.) It has proven difficult to exercise control over those who, in fact, work for another company. Also, some of these "employees" switch backward and forward from the passenger service to freight, thus diluting specific passenger expertise and generating a continual need for training.

There is no question in my mind that a healthy and productive corps of employees, responsible to one company, VIA, is the modern answer to this anomaly of the past. Negotiations are continuing with CN over the transfer of employees.

France's modern Train à grande vitesse demonstrates proven high-speed electric train technology...

The debate over high speed:

Not a Corridor mentality, but thinking ahead

DURING 1984, public discussion continued on VIA's feasibility study into high-speed trains between Montréal, Ottawa and Toronto, with improved LRC service between Québec and Montréal and Toronto and South-Western Ontario.

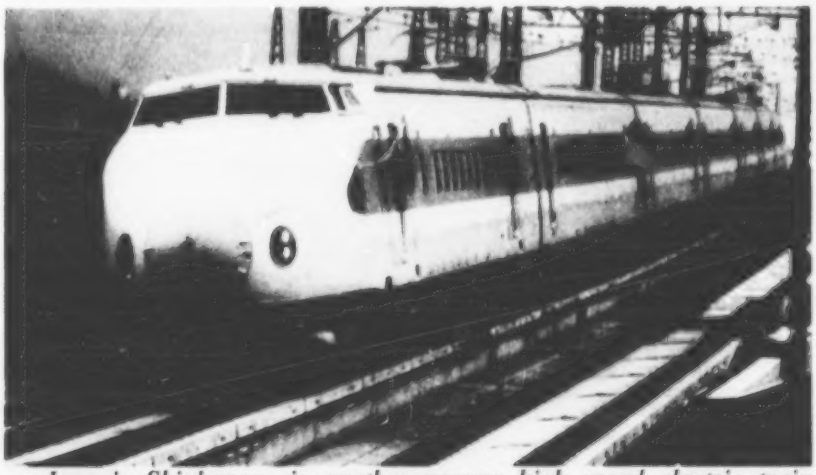
Some commentators dwelt on the cost – an estimated $2.1 billion for the high-speed line alone. Others urged that VIA improve its existing services first, including the re-equipment of the eastern and western transcontinental routes with their 30-year-old trains. Others argued that airline de-regulation would change the pattern of VIA's findings and urged further study. Some enthusiasts predicted that high-speed trains could completely revitalize passenger rail in this core segment of VIA's national system – which carried 70 per cent of all its passengers in 1984. They argued that VIA's present 5 million passengers in the Québec-Windsor Corridor (out of 7 million nationally) could provide an initial base for the high-speed development, with more to be attracted by the shorter trip-times of high-speed rail.

What many overlooked in the debate was that VIA had not sought immediate approval to proceed with the high-speed project. Rather, we had suggested that further studies were needed to confirm our initial finding that high-speed trains in the Corridor *could* be economically viable. Also overlooked was the project's 10-year timespan if it got a green light.

VIA carried out the high-speed feasibility study at the direction of the government. From the depth of the study – and the interest it aroused – some accused VIA of having a "Corridor mentality", focusing largely on Québec-Windsor routes at the expense of others. Yet in parallel, VIA had mounted a study of the role of transcontinental trains and a prototype program to re-equip them.

VIA was also in the middle of developing a maintenance facility program, designed to benefit all services.

VIA does not have a "Corridor mentality". It does, however, have a marketing and management obligation to focus proper advance thought on the future of those routes which now carry 70 per cent of its present passengers and, perhaps, a similar portion of its future potential. Even to contemplate the possibility of high-speed passenger rail involves long lead-times, in an industry where these are already characteristic. Against the perspective of a decade or more, I believe VIA's studies remain important, as one view of one option for the future of the Corridor – and therefore, for the future of VIA.



...Japan's Shinkansen is another proven high-speed electric train.

The bottom-line debate:

Two imperatives

IN a number of speeches over the last year, I have sought to continue to develop the theme from last year's annual report that VIA is confronted by dual imperatives – those of the bottom-line *and* the national interest.

There are paradoxes here, for VIA is increasingly being required – quite properly in my view – to behave like a private-sector corporation which governs itself by the bottom-line. (This is *not* a new attitude at VIA, by the way. It is possible to take nearly as much pride in managing a difficult deficit downward as in delivering a profit.)

However, the bottom-line is not the only prime consideration for VIA management. By direction from our shareholder, we operate (or add) services which are not (and many will never be) profitable, as a public service. It is for the shareholder to decide what is dictated by the national interest – that other vital element in the corporate equation for VIA.

As a matter of fact, of VIA's four service segments – transcontinental, corridor, regional/intercity and remote – none are now profitable. Their deficits vary. Our drive has been to reduce the deficits on all of them, but only in the Québec-Windsor Corridor is there any real possibility that red ink can be turned entirely into black. However, since 70 per cent of VIA's passengers travel in the Corridor, profitable operation here is certainly a highly desirable goal and deserves concentration.

In my view, the discipline of the bottom-line is an essential ingredient in managing an efficient, cost-effective VIA, even if overall profit – for all VIA's service segments – is not a feasible goal. Balancing profit considerations against the imperatives of the national interest provides a key control mechanism, for VIA's shareholder and for management alike. It is an important guiding element in the task of rebuilding VIA. Without this control, the pressure of the national interest could perpetuate deficit levels which, individually and collectively, may prove unsupportable in the second half of the 1980s.

The debate with the bus industry:

Intermodal co-operation best way to serve passengers

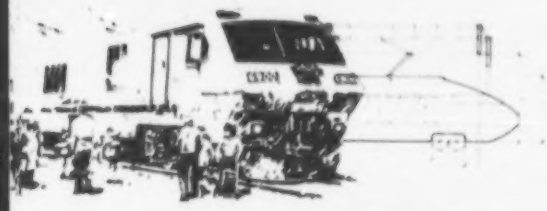
VIA came in for criticism from the bus industry in 1984, on the ground that our "subsidized fares" represented unfair competition. It was argued that VIA should raise its fares to recover all its costs, or at least have a substantial differential above bus fare-levels. Forty per cent was suggested.

Our position – supported by marketing good sense – is that VIA, like any transportation mode, can only charge what the market will bear, taking into account competitive factors such as speed, comfort, frequency of service and other customer service aspects. Our fare levels have to recognize these marketing fundamentals. Otherwise, VIA would be seeking to charge non-competitively high fares – hardly an appropriate pricing policy for a corporation seeking to manage itself on a bottom-line basis.

Another factor, yet to be fully weighed, is the competitive impact of airline de-regulation upon VIA. The effects of competition from the new STOL airlines and increasingly competitive incentive pricing from the established airlines (which has already affected VIA's transcontinental routes) must all be weighed in building a realistic fare policy for VIA.

The question of subsidies is often raised in discussing VIA. It is often not generally realized that all modes of transportation enjoy subsidies from various levels of government. VIA is virtually alone in that its subsidy from the federal government is clearly visible on the bottom line of VIA's books of account – or as a single line in the federal government's accounts. Comparison with less visible subsidies enjoyed by other modes is much more complex and so the discussion often focuses solely on what VIA is paid.

In my view, intermodal co-operation is highly preferable to intermodal strife. The objective should be to serve the passenger better. Fuzzy discussion of subsidies tends to distract all of us from this desirable goal.



Financial progress in 1984:

A two-year record of lower funding needs

VIA's two-year track record shows lower demands on government funding. This was achieved despite new functions and programs, designed to improve our cost-effectiveness.

THE 1984 financial results show a further reduction in VIA's needs for total funding (both operating and capital) from its shareholder, the federal government.

Judged by its bottom-line, therefore, VIA has made good progress. Because of major management initiatives, VIA actually required $194 million less in total from the government in 1984 than was budgeted. This is $82 million better than the budget-to-actual reduction achieved in 1983 ($112 million).

In 1984, the total actual government requirement to fund VIA was $123 million less than in 1983. This reduction was made up of $53 million less for the operating subsidy and a reduction of $70 million in the government's capital funding to VIA.

Indeed, for the two years, 1983 and 1984, VIA's total actual funding from the government was $306 million below budget *(see table, below)*.

Major factors contributing to this saving included improved productivity as a result of implementing new information systems, improved maintenance practices, rationalizations of maintenance facilities and train service routes and new operating agreements with the railways. Also new customer service initiatives, fares and promotions contributed.

A financial review, highlighting both the financial and operating performance of VIA, is at page 23.

During the year, VIA also improved its capability to manage by strengthening the development activity, setting up a new strategic planning function and investing in a new management information system. Customer service training for all employees was also introduced, as a new function. All these new activities were added, yet with decreased demands on the shareholder for funding.

It is worth noting that these financial achievements have been accomplished within the two-year stewardship of the present Chairman, Board of Directors and chief executive officer. In such an inflexible and capital-intensive industry, fraught with long lead-times and varying direction, these are no mean results. As I am always saying, it is hard to offset the neglect and decline of 30 years in 30 months.

With a deficit as large as VIA's, it is inevitable that some will attempt to second-guess the record of the past and one such area is that of capital.

No frittered capital

In reviewing VIA's capital expenditures since its creation seven years ago, it is necessary to take issue with the idea that VIA has somehow frittered away very large sums on frivolous or inconsequential projects, rather than buying new equipment.

An analysis of VIA's capital expenditures from 1979 to 1984 reveals that the federal government provided VIA with some $603 million in direct capital funding over the period.

Of this amount, VIA spent these sums on equipment:

- $72 million in buying the then

VIA cuts back on government funding

1983-84

Total government funding to VIA (operating and capital)

($ millions)

	1983	1984	Total
Government approved budgets	709	668	1,377
Actual funding	597	474	1,071
Reduction from budget	112	194	306

quarter-century old passenger fleets of CN and CP;

- $228 million in "backshopping" – or completely refurbishing these fleets. (A further $36 million was spent on backshopping from operating funds, for a total of over $264 million on refurbishing old equipment.)
- $224 million in purchasing 31 new LRC locomotives and 100 new LRC cars.

Thus, some $524 million was invested in buying or refurbishing equipment, new or old. With the amount spent from operating funds, the total was $560 million. Less than half this total was for new equipment, however.

It has sometimes been suggested that the $264 million invested in backshopping could somehow have been spent instead on brand-new equipment. This is a fallacy. The CN and CP fleets, when VIA bought them, were under scheduled maintenance programs which required that up to $60 million be invested annually in refurbishing to keep the elderly equipment serviceable for use. Without this backshopping investment, the equipment would have been removed from service, from the twin viewpoints of safety and customer comfort, before any new equipment could arrive. Thus the backshopping investment was not a choice but a necessity. Without systematic backshopping, operating and maintenance expenses would indeed have increased, but safety factors would have removed both locomotives and the car fleet from active service eventually, in any case. Without the ability to buy new equipment, no other course was possible.

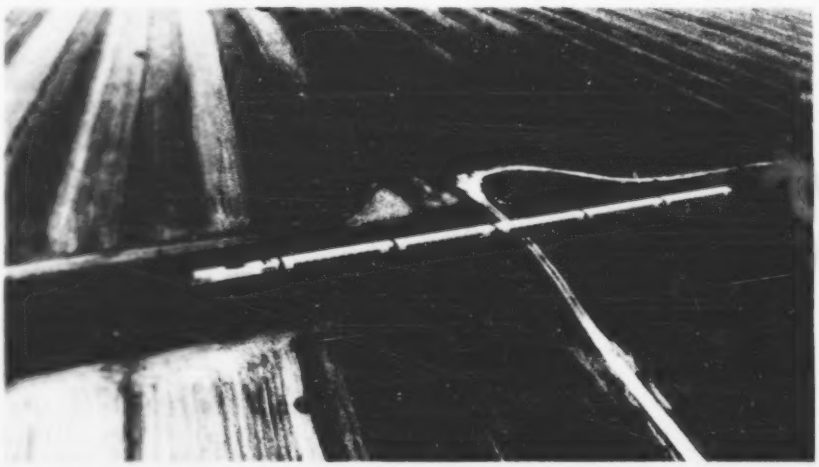
New equipment denied

Successive VIA capital proposals and budgets – except for the LRC, first ordered before VIA was created – never permitted the purchase of any new equipment. Requests to buy new locomotives were denied. Therefore, VIA was forced to completely remanufacture 15 old locomotives to new condition as part of the backshopping program, at a cost of about $13 million. Also 58 self-propelled rail-diesel cars had to be reconditioned and returned to service, at a cost of $48 million. Thus, the backshopping program has kept VIA's 30-year-old fleet running. Indeed, even if new equipment is ordered now, the backshopping expense cannot be eliminated immediately.

There is little doubt that re-equipment of VIA's old fleet remains the most pressing issue in the immediate future. But it would be simplistic to overlook the many other major issues – legislation, railway charges, transfer of employees and maintenance, to name a few – all of which must also contribute to the renaissance of passenger rail in Canada. If all these solutions can be set in motion, passenger rail can unquestionably make an important contribution to Canada's future. No public program has more public support – hence the potential for public disappointment if VIA fails to reach realistic goals. We are redressing 30 years of neglect, so the solutions will take a little longer than 30 months. We cannot lead the public to expect quick-fixes to highly complex problems.

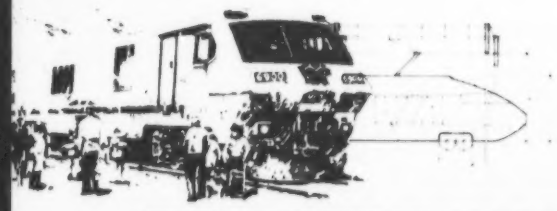
With these caveats, it must be said that rebuilding passenger rail is one of our great national challenges – and one with great potential for our future. In 1984, VIA made solid progress towards that potential in a year of public debate.

During 1984 VIA prepared new information systems to increase its efficiency. Here VIA Toronto employees use one such system to control inventory levels better. These modern systems replace older systems dating back to before VIA was created in 1977. [Photo: Esmond Choueke]



The LRC train is the only new equipment VIA has been able to buy since it was created eight years ago – and the LRCs represent only 10 per cent of the total fleet. The rest, bought from CN and CP, are 30-years-old, costly to maintain and prone to delays from weather in low temperatures.

"It is necessary to take issue with the idea that VIA has somehow frittered away very large sums on frivolous or inconsequential projects, rather than buying new equipment... This is a fallacy."



Making VIA better:

The year in review

FOR VIA Rail and its employees, 1984 was indeed a year of debate. But it could also be called a year of planning for 1984 saw many behind-the-scenes activities that could affect passenger rail in Canada into – and beyond – the next decade.

VIA began the new year determined to overcome the controversy and negative publicity that arose from poor 1983-84 holiday performance. The combination of bad weather, equipment failure and a derailment had led many people to seriously question the reliability of VIA's services. A Canadian Transport Commission investigation was launched.

At the same time, VIA started a customer service training program that will involve virtually every VIA employee in courses aimed at creating a customer service "culture". On-going surveys of customers (and employees) were undertaken to help VIA management clearly identify areas for improvement. Construction began on new maintenance facilities in Toronto and Montréal. *(The Montréal centre is currently on hold pending review by the Rail Passenger Action Force, a three-man group set up in November by the Minister of Transport to review passenger rail services in Canada).* A three-year study on high-speed rail in Canada was released.

And VIA prepared for two very important guests – Pope John Paul II, whose visit to Canada included taking the train from Québec City to Montréal, and Queen Elizabeth II, who travelled from Cornwall to Kingston by train.

For less famous but equally important people – the Canadian public – VIA offered tour packages and Getaway weekends, including trips to see the Tall Ships at Québec City.

And behind the scenes were the planners – planning for building new equipment, refurbishing the old, improving the way we treat our customers, developing ways to make the best use of our resources – all with one goal in mind – better serving the millions of Canadians who believe in and use passenger rail.

More than 3,000 employees took part in customer service training, which is geared towards getting employees to look at how their jobs and the way they perform them can affect customer service. [Photo: Esmond Choueke]

Better service:

Customer service was on everyone's agenda

DURING the year most VIA employees undertook some customer service training. Over 3,000 employees took the one-day orientation sessions designed to get them to look at how their jobs affect customer service. The next step was a four-day session held at the Transport Canada training centre in Cornwall. Five hundred and fifty employees have participated in this course aimed at bringing about an attitude-improvement among employees. Participants from various departments and regions work together to produce a video program on some aspect of customer service. A third phase, focusing on improving individual and departmental objectives, was developed and will begin in 1985.

The front-line program, which started in 1983 with senior executives working in customer contact jobs for a day, was extended to include middle managers. Last year, some 250 employees worked on the front line as ticket examiners, red caps, stewards and waiters, baggage handlers and others. Front-line is an on-going program.

VIA continued to measure the attitude of the public towards its service. Three surveys, each involving some 600 telephone interviews and 2,000 questionnaires completed by passengers, were carried out. The surveys were conducted in different periods – off-season, shoulder and peak seasons – to give a reading that would reflect the opinion of all passengers, from confirmed rail travellers to the infrequent or one-time user. A further survey was conducted of Christmas and New Year passengers.

Passengers' total experience with VIA was measured including ticket reservation and purchase, baggage-handling, boarding, food and beverage service, announcements and train and station

facilities. The results show that, despite shortcomings, the vast majority of passengers (78 per cent overall) will take the train again.

A second survey of employees was also conducted, asking them to rate VIA's service, using the same sort of criteria as the customer surveys.

Twenty-three OBS (On-Board Services) employees spent a month of intensive training to become service managers. The course, given once before in 1980, is geared to create qualified service managers by emphasizing problem-solving, decision-making, judgment and good communication.

VIA's ability to serve the public in both official languages was improved with the training of more than 150 employees in a second language. The majority were customer contact employees taking French training.

New procedures were put in place for refunds, exchanges and dealing with lost tickets. The new rules allow for more on-the-spot decision-making by agents – and more on-the-spot refunds.

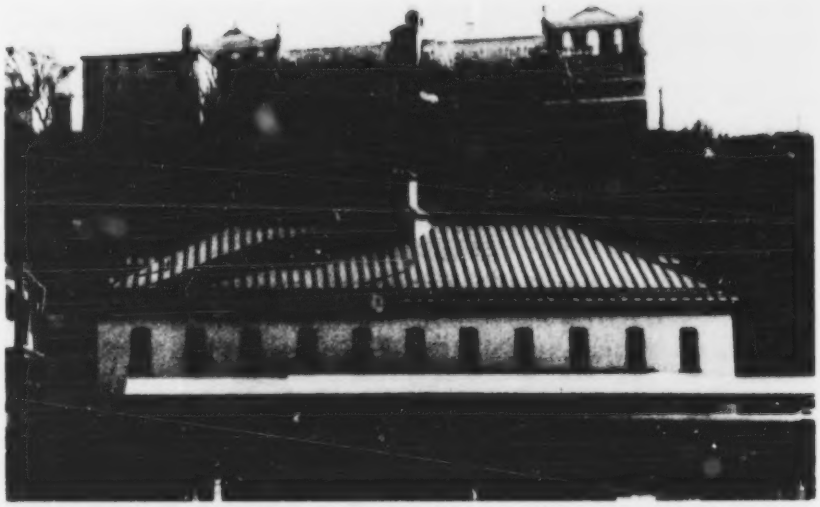
In VIA Atlantic the display inventory system that gives an accurate reading of the number of seats available on a train was introduced for some services. Fully-reserved service was put in on the Halifax-Sydney-Port Hawkesbury service and the Montréal-Halifax Ocean. These two programs have improved equipment scheduling and helped to eliminate overcrowding and standees.

Better access:

Special needs addressed

ONE group of Canadians who have been getting special attention are handicapped passengers. In 1984, the third year of a five-year special needs program, $1.7 million was spent on modifications to stations, training for staff, a brochure to inform people how to use VIA's services and a workshop for some 25 organizations and government departments concerned with the handicapped.

The station improvements involved the installation of escalators, electric doors in major stations, wider doors in others, modifications to washrooms, counters and telephone facilities (including "visual ears" for passengers with hearing and speaking problems) and the addition of designated areas in parking lots. About 20 stations had some modifications done in 1984.



The renovated Lévis, Québec, station is an excellent example of intermodal use. More than 1.7 million bus, ferry, car, taxi and train travellers are expected to use this now-modern facility each year. [Photo: Esmond Choueke]

Better facilities:

Stations create first and lasting impressions

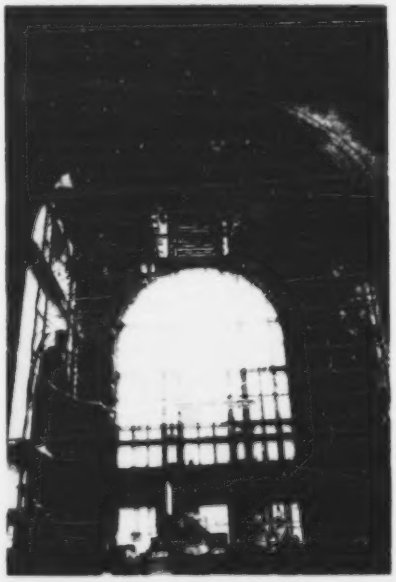
ACCESS for handicapped passengers is only one aspect of VIA's station policy since the station is the passenger's first, and very important, contact with VIA.

A stations policy was developed which would give VIA greater management and control over most stations – involving the redevelopment of stations to preserve heritage buildings, improve operational efficiency, ensure energy efficiency, and make the optimal use of space, including intermodal services. *(This policy is currently on hold, pending review by the Rail Passenger Action Force.)*

Work, started in 1983 on an intermodal station at Lévis, Québec, was completed in 1984. VIA contributed $700,000 to the $2.5 million renovation – a joint project with the City of Lévis, the Société des traversiers du Québec and other municipal, provincial and federal agencies. Some 1.7 million people – train, bus, taxi, car and ferry travellers – are expected to use the modern facilities at this 100-year-old station each year.

Work started on the Gare du Palais in Québec City should be completed in 1985, which will mark the return of downtown VIA service there. This project involves the restoration and renovation of the station, new access track and construction of a passenger boarding area. A multi-storey office complex is also being built on the site by the City of Québec.

Toronto's Union Station is being restored and improvements made to im-



Toronto's historic Union Station is getting a $3.5 million facelift and modernization. [Photo: Esmond Choueke]

prove passenger flow. In 1984, the interior and exterior of the limestone and marble building were cleaned and repaired as the first phase of the $3.5 million project.

Across Canada, improvements were made to many other stations, from cleaning and landscaping, enlarging waiting facilities to installing escalators. Plans were created and approved and work started on others. Employees working in some stations also benefitted from better facilities including new lunchrooms, lounge areas, lockers and washrooms.

A project was initiated in 1984 to survey the standards of sales and services at stations across the country with the aim of developing procedures to ensure quality service in all stations and to improve employee productivity. The standards under review include such things as waiting time, crowd control, baggage service, access, signage and uniforms.

Better routes:

Services brought back in the west and the east

TWO train services that had been dropped as part of the 1981 reductions were put back into service. On June 3, direct daily service was reintroduced between Winnipeg and Edmonton by way of Saskatoon, Saskatchewan. On October 28, tri-weekly service between Moncton and Edmundston was reintroduced on a two-year trial basis.

Also in VIA Atlantic, a new railiner service between Port Hawkesbury and Halifax was put into service June 4, providing same-day, round-trip service with a six-hour layover in Halifax.

(On January 15, 1985, the federal government announced the restoration of six rail passenger services, effective June 1, 1985. These involved three national routes – the Super Continental between Winnipeg, Edmonton and Vancouver, the Atlantic from Montréal to Halifax via Sherbrooke and Saint John, N.B., and the Montréal, Ottawa and Sudbury segment of the Canadian. Three regional services were also announced – Montréal-Sherbrooke, Toronto-Peterborough-Havelock and Mont-Joli-Montréal.)

Better track:

Infrastructure upgraded

A MAJOR project started in 1983 – upgrading the line linking Ottawa to Brockville via Smiths Falls – was nearly completed in 1984 at a total cost of some $35 million. The improved line has allowed VIA to increase speed from 110 to 150 kilometres an hour, allowing passengers to make the trip from Ottawa to Toronto in about four hours.

An Amtrak Superliner, a bi-level, stainless steel train, was put into service on the Panorama route between Edmonton and Winnipeg in the fall and again in the winter to assess its performance and customer and employee response. [Photo: Howie Morrow]

Better equipment:

Looking at future needs

THE second order of LRC equipment (10 locomotives and 50 cars) was delivered and put into service in 1984. Total value of the order is $130 million. Most services in the Québec-Windsor corridor now use LRCs.

Problems encountered with bearings in the first LRC order have been corrected and VIA is continuing to monitor these trains.

The engineering work for modernizing two sets of LRC equipment formerly leased by Amtrak is being done. Conversion will take place in 1985 and the equipment put into service in the Québec-Windsor Corridor.

During 1984, the development department completed a detailed analysis for converting existing steam-heated cars used on the Eastern Transcontinental to electric power. *(This project has since been terminated by the Action Force.)*

Specifications were drawn up for new

locomotives, tenders were called and evaluated during the year. At the same time, a study was undertaken to develop new passenger cars for the transcontinental services. The specifications for this new generation of equipment – bi-level cars which could be adapted for several different uses – dining cars, sleepers as well as coaches – were prepared. *(This project has also been terminated.)*

Tied in with this project was the in-service evaluation of an Amtrak Superliner between Winnipeg and Edmonton on the Panorama service. The Superliner, which features stainless steel, bi-level cars, was in service from September to November and again in the winter of 1985 to evaluate its performance and customer and employee response.

Also in the West, VIA, Transport Canada and the province of Manitoba initiated a railbus study, with a test of one prototype carried out. The railbus may provide an economical alternative to the conventional train in remote areas, with greater frequency of service at a lower cost.

Transcontinental services examined

A COMPREHENSIVE review of transcontinental services was begun. The goal of the study is to find out how VIA can provide improved, cost-efficient service to the public on the transcontinental routes. Tourism, economic development, national unity, heritage, employment and equipment manufacturing are among the factors being examined.

The corporate planning group, responsible for the transcontinental study, is also developing a policy that would encourage public consultation, and establish consultative committees for specific purposes. These committees would enlist local support for the use, promotion and joint funding of services.

High-speed study released

VIA's three-year, $5 million feasibility study on high-speed rail in Canada was released in August. Various options were studied, ranging from the status quo to a futuristic mag-lev system. The Québec-Windsor and Edmonton-Calgary corridors were both examined in the study. Capital cost, operating cost and market response were considered. The option proposed would combine electric service on dedicated track at speeds up to 300 km per hour between Montréal, Ottawa and Toronto with 155 km per hour diesel-operated service with more trains and faster times between Québec City-Montréal, Toronto-Windsor and Toronto-Sarnia. No decisions have been made yet on the recommendations in the high-speed report. The recommended option would take between seven and 10 years before it could be in full operation.

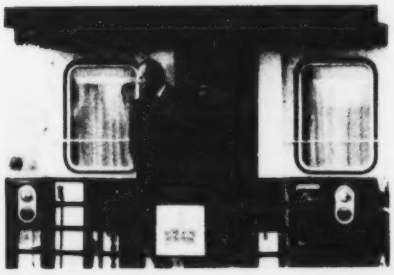
Pope John Paul II's visit meant months of planning for VIA. [Photo: Claude d'Andrieu]

Better maintenance is essential

LATE in 1983, the former federal government gave the go-ahead to the construction of four modern VIA-run maintenance centres. At a cost of $306 million, the new centres were expected to reduce operating and maintenance costs by $55 million a year when in full operation. Maintenance costs currently account for about 25 per cent of VIA's operating budget, more than its revenue from passengers.

Construction began on the Toronto and Montréal centres in 1984. The Toronto centre, located in Mimico, some six miles west of Union Station, was on schedule at year's end and will be in operation by mid-1985, handling LRC, RDC and conventional equipment in an enclosed, efficient working environment. Trains will be serviced as complete units, saving both time and money by reducing switching time and through better quality maintenance.

(In Montréal, the land was cleared and site preparation under way when the project was put on hold until further examination by the Rail Passenger Action Force. The smaller centres to be built in Halifax and Winnipeg have been cancelled).



The Queen and Prince Phillip travelled by train from Kingston to Cornwall. [Photo: Dudley Witney]

Better visibility:

Celebrating with Canadians

VIA was highly visible in 1984 – from the publicity concerning the Christmas holiday performance to worldwide attention during the visits of Pope John Paul II and Queen Elizabeth II.

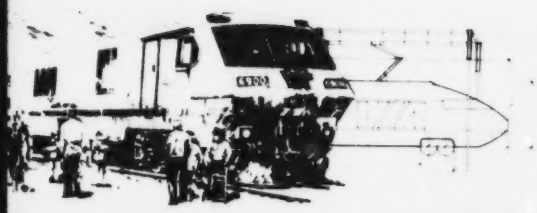
His Holiness travelled from Québec City to Ste-Anne-de-Beaupré and on to Montréal on September 10, on a specially-equipped LRC train consisting of three locomotives and nine cars. VIA's first-class performance was the result of some nine months of detailed planning and preparation involving the Canadian and Québec governments, CN, CP, Bombardier, the RCMP and the Québec Provincial Police.

Less than two weeks after the Pope's visit, Queen Elizabeth arrived in Canada for bicentennial celebrations in New Brunswick and Ontario. The Queen rode in government cars from Cornwall to Kingston, as part of a VIA Royal train.

In Ontario, VIA was active – and highly visible – in promoting Toronto's sesquicentennial. Banners were hung from Toronto's historic Union Station and it was selected as the central pavilion for the city's annual Caravan celebrations.

Québec was celebrating too – the 450th anniversary of Jacques Cartier's arrival. A great many people counted on VIA to get them to Québec City to see the Tall Ships. More than 5,200 people took five special trains organized just for the event.

A special event which will not take place for some time – Expo '86 – already has VIA planning. The theme of Expo '86 is Transportation. Plans call for the renovation of the Vancouver station as a major pavilion. VIA would profit from the renovation to provide better service following the exposition.



VIA's promotions are designed to attract non-train users by emphasizing the relaxation of travelling by train. VIA carried nearly 7 million passengers in 1984, an increase over 1983. [Photo: Esmond Choueke]

Better marketing:

Promotions extol train travel

TOURS have always been a good seller for VIA. In 1984, more than 71,500 people took VIA tours and weekend package tours, bringing in over $9.5 million in revenue. One new tour – a rail-cruise combination from Toronto to New York and Montréal – was added to the Canada Tours program.

VIA participated in a conference attended by 2,000 British travel agents, emphasizing its Canada Tours program and the transcontinental trains.

Marketing introduced the "Ambassador Card" for people aged 60 and over, entitling them to one-third off on regular coach fares. Over 100,000 people have applied for the cards.

VIA also offered a special youth discount for young people aged 12 to 22, giving them 25 per cent off a regular Canrailpass fare. And reduced fares were offered on different services throughout the year – some offering 50 per cent off on adult coach fares and dayniter accommodation. The APEX program was changed, becoming Continental Savers, giving 40 per cent off the regular fare and accommodation under certain conditions.

The advertising and promotion department was active in a number of joint projects, including one with Canada's Wonderland, another with Eveready batteries offering VIA tours as prizes and an Ottawa radio station contest for winners to travel by VIA to the Toronto Michael Jackson concert.

VIA's advertising has been developed to stress one particular aspect of train travel – relaxation, peace and tranquility. In 1984, VIA introduced outdoor and airport advertising on the high-traffic routes between Windsor and Québec City.

One VIA television commercial, "The Waltz", featuring VIA-1 first class travel, won honourable mention from the Art Directors' Council of New York.

A three-day national conference for VIA's sales staff was held in October, featuring workshops, guest speakers and an overview of the marketing strategy for 1985.

Better research:

Knowing the market

A MARKET research group has been set up at VIA to provide the background data needed for a number of programs – from pre-testing television commercials and post-campaign evaluation to determining the profile of train users and testing colour schemes on new equipment.

A quarterly national tracking program was started in 1984 which will monitor the awareness, behaviour and attitudinal and demographic trends of the travel market.

Better support:

Building the systems

IN August, VIA's headquarters employees moved into a six-storey building in Montréal's Place Ville Marie complex. The move brought all HQ employees under one roof and VIA now has its own computer centre. The move will save money and help to build a stronger sense of corporate identity. The data centre will also result in savings and be more effective and efficient in meeting VIA's information needs.

New management information systems were put in place, including an inventory control and employee settlement system. This simplifies accounting procedures for OBS and finance employees, gives better control over inventory levels and better information about on-board sales. Other projects completed include a general ledger and accounts payable system, a passenger origin and destination system, a component records system and a train-earnings system.

Projects being developed include a customer feedback system, fares and

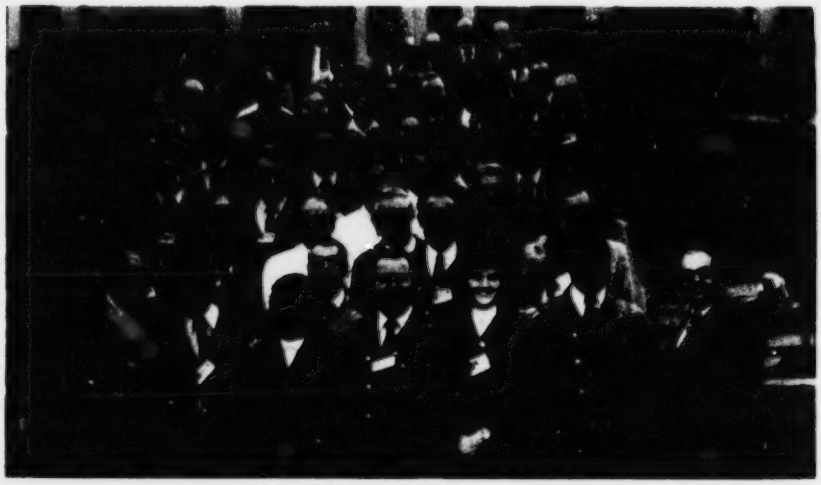
schedules, capital project planning and cost control, a new personnel, payroll and benefits system, a series of systems to support new maintenance facilities and a new RESERVIA system.

Other support functions are provided under the banner of corporate affairs. The internal audit group began an operational audit of capital projects, including a review of the planning and approval process and implementation systems. Translation and terminology handled more than 1,700 requests, translated over 2.5 million words and published a lexicon of LRC terminology.

Public affairs continued its active approach to media relations, emphasized internal communications and helped to develop a corporate advertising program aimed at reassuring passengers about the holiday service.

VIA participated in hearings before the Canadian Transport Commission concerning the railways' cost of capital charges. VIA is also working with CN and CP to lower costs for such things as switching, stations and maintenance.

A position paper on proposed VIA legislation was developed. The paper describes the need for such legislation, which would define the mandate for passenger rail, specify the powers and obligations of VIA, CN and CP, simplify the formula used to decide levels of service and provide direct funding under appropriation acts.



VIA's 3,700 employees are the company's most important asset. Those who come in contact with our passengers can make the difference in their decision to take the train again. Customer service training is making our employees feel better about themselves and the jobs they do for VIA.

Better employees:

Productivity emphasized

FOR the first time, VIA is negotiating separately from the operating railways with the Canadian Brotherhood of Railway, Transport and General Workers. As of December 31, negotiations were in progress but no settlement had been reached between the parties. High priorities for VIA are those provisions which would allow greater flexibility in the use of manpower and the elimination or reduction of costly bulletining, displacement and continuous guarantee provisions. Also, VIA is seeking improved bilingual service to customers as well as a new uniform for which employees would share part of the cost.

Human resources has put in place a new salary administration policy which broadens salary ranges and links them to individual performance. The appraisal of performance and potential program affecting all 1,100 non-unionized employees was reinforced. This system evaluates employees against their objectives.

A permanent recruitment office was established for professional staff and hiring criteria and testing procedures are standardized across the system.

The human resources department is sponsoring the development of the integrated personnel, payroll and benefits data base.

The official languages group was responsible for the testing of 855 non-unionized employees in Headquarters and VIA Québec and the level of bilingualism for most non-unionized positions has been defined.

Negotiations began in 1984 for the transfer to VIA of CN's passenger-dedicated maintenance and operating on-train employees. The transfer of the maintenance employees is vital to VIA's efforts to have better control over the operation of its maintenance facilities and reduce costs.

Discussions with CP, currently under way, call for operating crew reductions.

The CTC reports

FOLLOWING the poor holiday performance last year, the Railway Transport Committee of the CTC carried out an investigation to examine the problems of poor reliability of passenger train operations.

Discussions were held with more than 100 railway officials responsible for equipment, transportation, scheduling, track programs and communications. The report concentrated heavily on the services provided by CN and CP.

It was released in the fall. The report recommended re-equipment of VIA's fleet, the immediate purchase of new locomotives, conversion of steam-heated cars to electrical power and new operating agreements with CN and CP, including revised incentives for on-time performance and penalties for late trains and full disclosure of operating data and costs, among others.

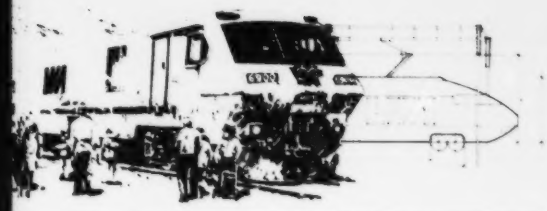
Better agreements:

Working with CN, CP

INDEPENDENTLY of the CTC report recommendations, but in line with them, VIA has negotiated a revised operating agreement with CN which became effective January 1, 1985. Among the changes are the following:

- CN will provide more detailed cost and workload information.
- There will be increased consultation on schedule design.
- Funds for on-time incentives have been redistributed according to the type of service, with more emphasis on the corridor services.
- VIA will be given advance notice, including financial information, of changes in CN methodology on which charges to VIA are based.
- There will be closer cooperation in determining the maintenance regulations that apply to passenger equipment.

The existing operating agreement with CP was extended to March 31, 1985.



Being better prepared:

How planning works — a Christmas case history

BECAUSE of the controversy over the 1983-84 holiday performance and the investigation that arose out of it, VIA developed a solid plan for the 1984-85 holiday that included shorter trains to ensure adequate heating, more trains, guard trains ready to go into service in case of equipment failure or delays and more staff on call at VIA, CN and CP. Employees were encouraged to take the initiative to help meet passengers' needs and concerns in the event of late or cancelled trains.

The plan worked.

During this last holiday season, VIA ran 2,230 trains (39 more than last year) and carried some 300,000 passengers to their destinations.

Overall, the Eastern and Western Transcontinental and Québec-Windsor Corridor services together averaged 82 per cent on time this year, compared with 50 per cent in 1983-84. Nationally, the average delay when trains were late was 73 minutes compared with 100 last year.

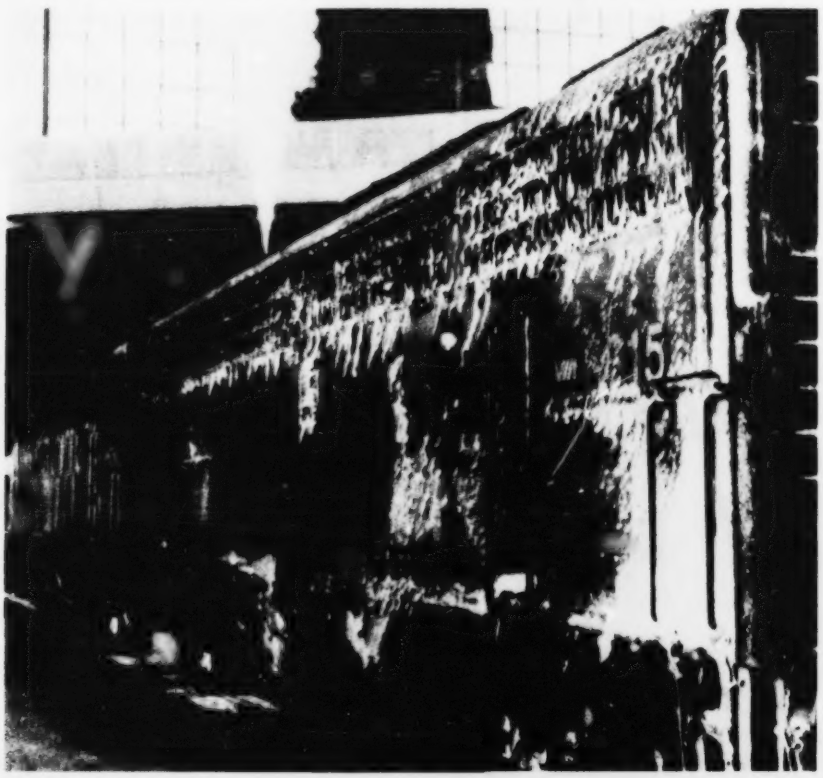
In the Québec-Windsor Corridor, 1,491 trains averaged an on-time performance of 86 per cent, with an average delay of 39 minutes for late trains.

The long-distance trains were again hurt by severe weather, but performed better.

For example, the Eastern Transcontinental, the Ocean, from Montréal to Halifax, showed a 68-per-cent on-time performance this year, compared with three per cent last year. Its average delay on late trains fell from six hours to one and a half.

The Western Transcontinental, the Canadian, with an on-time performance of 43 per cent, was only marginally better than last year. But delays on late trains fell from 11 hours to three.

A national opinion survey of VIA's holiday passengers showed that nine out of 10 were satisfied and would recommend VIA to their friends. The holiday performance, a credit to the collective efforts of VIA, CN and CP employees, signalled a good start for 1985.



Our long-distance trains were hit again by severe weather this year, but performed better. While on-time performance on the Canadian was only marginally better than the previous year, the length of the delays was reduced dramatically. A national opinion survey of holiday passengers showed that nine out of 10 were satisfied and would recommend VIA to their friends. They felt this year's service was better. [Photo: Dudley Witney]

Rail Passenger Action Force named by minister

IN mid-November, the Minister of Transport announced the creation of a Rail Passenger Action Force to implement a new national passenger rail plan. The group has been given the mandate to define the basic national network, including restoring services, reviewing all current services, developing a new investment program emphasizing the purchase of new rolling stock, an audit of VIA, investigating charges by CN and CP and the preparation of passenger rail legislation.

On January 15, 1985, it was announced that this three-member action force would replace VIA's existing board of directors.

Government subsidy to VIA down again

THIS review includes comments and data on the financial position and results of operations for the year 1984, with comparative data for 1980-83. It should be read in conjunction with the financial statements. The key indicators (right) summarize both the financial and operating performance of VIA for the period under review.

VIA Rail showed a profit of $1.57 million for the year ended December 31, 1984. The government provided $398 million as a contribution to VIA's revenues, about 2.2 times the passenger revenues of $177 million.

The table on page 24 compares the results of the year against the approved operating and capital funding for 1984.

The total funding needed from the government was reduced from budget by $194 million.

Government funding for operating (current) expenditures came in below the 1984 budget by $68 million (or 14.6 per cent) because of major corporate initiatives. These include rationalization of maintenance facilities, improved productivity from new management information systems, rationalization of accounting and streamlined and added train services. This also reflects the financial impact of management's efforts to resolve items provided for in prior years, as discussed in note 11, page 29. This improvement was made in spite of a competitive climate which remained intense throughout the year. Frequent airline discounting and promotions were widespread and competition from local bus companies remained strong.

To counter these competitive elements VIA engaged in innovative fare incentive and advertising programs. Passenger revenue rose by $3.7 million (2 per cent) to $177 million, despite a 1.5 per cent decline in passenger-miles, due to shorter average trips.

VIA's emphasis on building a customer-service "culture" is showing results. After a two-year history of decline in ridership, it is notable that in 1984 the number of passengers increased by a quarter of a million over the previous year.

Fares were increased by 4 per cent in

Via Rail Canada Inc.
Five-year comparative review

Key financial indicators		*(in thousands of dollars)*			
Revenue	**1984**	**1983***	**1982***	**1981***	**1980***
Passenger	**177,041**	173,325	161,994	164,786	140,081
Contract (note 11)	**397,796**	451,200	431,620	412,006	320,085
Other	**24,046**	21,188	16,966	3,114	420
	598,883	645,713	610,580	579,906	460,586
Expenses					
Operations and maintenance	**356,847**	418,314	389,101	402,246	317,796
Customer and support services	**153,661**	137,063	139,770	110,214	95,514
General and administrative	**51,653**	60,449	49,329	54,394	37,749
Depreciation and amortization	**33,932**	26,700	24,842	13,925	8,104
	596,093	642,526	603,042	580,779	459,163
Income (loss) before income taxes	**2,790**	3,187	7,538	(873)	1,423
Provision for deferred income taxes	**1,216**	1,565	3,832	437	678
Net income (loss)	**1,574**	1,622	3,706	(436)	745
Capital expenditures	**153,649**	135,132	114,115	109,447	90,238
Property and equipment – at cost	**656,500**	507,946	385,331	303,745	206,996
Working capital (deficiency)	**33,485**	74,282	13,320	(2,881)	(13,008)
Key operating statistics					
Total passengers carried (000s)	**6,961**	6,734	7,223	8,009	7,586
Total passenger miles (000s)	**1,533,567**	1,556,381	1,577,439	1,936,226	1,928,509
Passenger revenue per passenger mile (¢)**	**11.3**	10.8	9.9	8.3	7.1
Average length of trip (miles)	**220**	231	218	242	254
Train miles operated (000s)	**12,212**	12,190	12,393	14,724	15,189
Car miles operated (000s)	**72,050**	71,761	78,722	100,231	101,994
Average occupancy (%)	**53.7**	52.6	51.4	52.9	52.5
Average number of passenger miles per train mile	**126**	128	127	132	127
Average number of employees	**3,653**	3,474	3,640	4,135	4,200

Note: (*) Restated
(**) Excludes tour revenues

VIA Rail Canada Inc

Financial review

1984 government operating and capital funding to VIA
($ millions)

	Operating	Capital	Total
Government approved budgets	466	202	668
Actual	398	76	474
Reduction achieved	68	126	194

September 1984, in line with federal government guidelines.

Other revenue, mainly interest, increased by $2.8 million to $24 million. This resulted from continued efforts to manage the corporation's daily cash balances as well as higher interest-rates on short-term securities.

Total expenses decreased by $46.4 million (or 7.2 per cent) to $596.1 million.

Operations and maintenance costs decreased by $61.5 million. The favourable resolution of contractual settlements with the railways, provided for in prior years, received favourable rulings in 1984 (as discussed in note 11). These, strict car control and improved maintenance practices accounted for the bulk of this improvement.

Customer and support services expenses have increased by 12.1 per cent to $153.7 million. Customer service training, a new program, contributed $3 million to this increase. VIA's enhanced advertising program accounted for $2.3 million and cost increases in support of new train services (such as the reinstatement of direct daily service between Winnipeg and Edmonton) contributed $4.5 million to the additional expense.

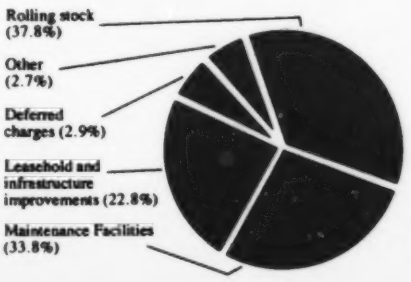
General and administrative expenses decreased by $8.8 million (14.6 per cent). A significant decrease in the need for self-insurance to cover accidents, derailments and repairs, as well as reductions in losses on equipment when compared to 1983 are the major elements in the reduction of expense.

Government funding for capital expenditures came in below the 1984 budget by $126 million (or 62.4 per cent). During 1984, VIA invested $154 million in capital assets. VIA financed $78 million (51 per cent) of these expenditures through internally-generated funds and $76 million (49 per cent) were funded by the government.

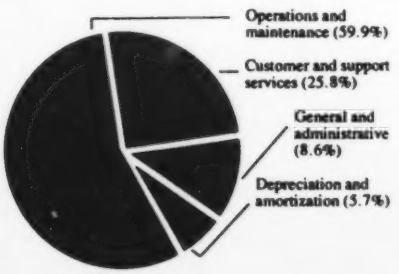
The capital investment program included the upgrading of the infrastructure (improving the line linking Ottawa to Brockville via Smith's Falls to increase speed) at a cost of $25 million in 1984. As well, $56 million was invested in the planning and construction of maintenance facilities. The purchase of new LRC trainsets and equipment refurbishing continued to be a major part of VIA's capital expenditure program in 1984.

On January 15, 1985, the Minister of Transport reaffirmed the government's intention to improve passenger rail service in Canada. He announced the restoration of six routes and measures aimed at re-equipping locomotives and cars.

Nature of 1984 Capital Expenditures

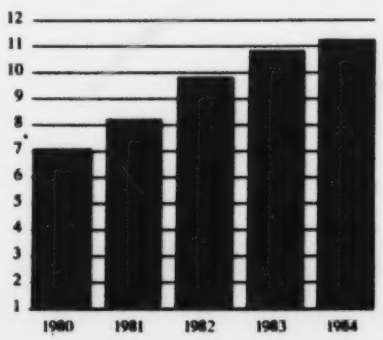


Composition of 1984 Expenses

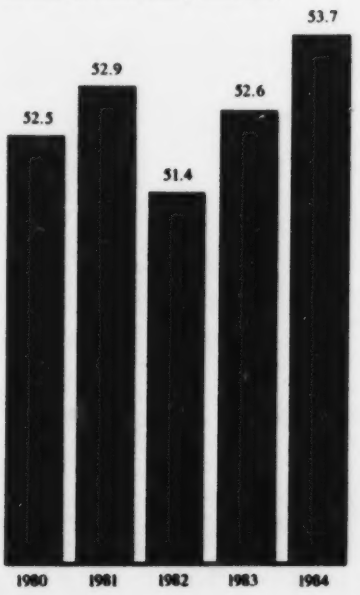

Operations and maintenance (59.9%)
Customer and support services (25.8%)
General and administrative (8.6%)
Depreciation and amortization (5.7%)

Passenger revenue, occupancy rate up

Passenger revenue per passenger mile (in cents)



Average occupancy rate (%)



Balance sheet

as at December 31
(in thousands)

Current assets	1984	1983
Cash and short-term securities	$ 27,387	$157,157
Accounts receivable	9,588	9,329
Advance on contracts (note 3)	8,432	22,680
Due from the Government of Canada	113,765	18
Inventory and supplies	9,089	909
	168,261	190,093
Long-term assets		
Property and equipment (note 4)	570,452	450,461
Deferred charges (note 2f)	11,123	11,827
	581,575	462,288
	$749,836	$652,381
Current liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities	$131,903	$112,834
Deferred revenue	2,873	2,977
	134,776	115,811
Long-term liabilities		
Deferred income taxes	6,249	5,033
	6,249	5,033
Shareholder's equity		
Share capital (note 5)	9,300	9,300
Contributed surplus (note 6)	592,829	517,129
Retained earnings	6,682	5,108
	608,811	531,537
	$749,836	$652,381

Signed on behalf of the Board,

Director and Chairman of the Audit Committee

Director and Chairman of the Board

VIA Rail Canada Inc.

Financial statements

Statement of income and retained earnings

year ended December 31
(in thousands)

Revenue	1984	1983
Passenger	$177,041	$173,325
Contract (note 11b)	397,796	451,200
Other	24,046	21,188
	598,883	645,713
Expenses		
Operations and maintenance (notes 1b, 2b, 11b)	356,847	418,314
Customer and support services	153,661	137,063
General and administrative	51,653	60,449
Depreciation and amortization	33,932	26,700
	596,093	642,526
Income before income taxes	2,790	3,187
Provision for deferred income taxes	1,216	1,565
Net income	1,574	1,622
Retained earnings		
Balance at beginning of year	5,108	3,486
Balance at end of year	$ 6,682	$ 5,108

Statement of changes in financial position

year ended December 31
(in thousands)

Source of funds	1984	1983
Operations		
Net income for the year	$ 1,574	$ 1,622
Items not affecting current funds		
Depreciation and amortization	33,932	26,700
Deferred income taxes	1,216	1,565
Loss on retirement of assets	430	6,167
Funds provided from operations	37,152	36,054
Capital advances from the Government of Canada	75,700	146,440
Advance on contract	–	15,775
	112,852	198,269
Application of funds		
Acquisition of property and equipment	149,216	129,454
Deferred charges	4,433	5,678
Reduction of long-term debt	–	2,175
	153,649	137,307
Increase (decrease) in working capital	(40,797)	60,962
Working capital at beginning of year	74,282	13,320
Working capital at end of year	$ 33,485	$ 74,282

VIA Rail Canada Inc

Financial statements

Notes to Financial statements

year ended December 31, 1984

1. Operating agreements

(a) Railway Passenger Service Contract: The Corporation has entered into an agreement with the Government of Canada whereby the Corporation is to provide services, activities and undertakings relating to the provision, management and operation of railway passenger services in Canada.

The agreement also provides that the Minister of Transport and the Corporation shall enter into Subsidiary Service Request Agreements with respect to specified intercity rail passenger services.

(b) Canadian National Railway Company and Canadian Pacific Limited: The Corporation has entered into operating agreements with the railways for the use of tracks, facilities, train personnel, rolling stock servicing and refurbishing.

During the year, the costs relating to these agreements net of capital expenditures amounted to $341,739,000 (1983: $390,092,000) and are included in operations and maintenance.

2. Summary of significant accounting policies

(a) Revenue recognition: Passenger revenue is recognized when earned. Contract revenue is recognized on a realized and estimated basis.

(b) Railway charges: Charges from the contracting railways in respect of the operating agreements are recorded on an incurred and estimated basis.

These expenditures are subject to adjustment by the Canadian Transport Commission following a review of the actual costs incurred each year by the parties concerned.

(c) Inventory and supplies: Inventory and supplies are recorded at the lower of cost, determined on the first-in, first-out method, and replacement value.

(d) Property and equipment: Property and equipment is recorded at cost and includes the capitalization of the costs of refurbishing and rebuilding of rolling stock, for the first time. This is incurred to improve and extend the useful lives of the assets concerned. The costs of refurbishing and rebuilding of rolling stock, for a second time, except for major renewals, are charged to operations.

During the year, second time refurbishing and rebuilding costs amounted to $18,834,000 (1983: $17,125,000) and are included in operations and maintenance.

(e) Depreciation: Depreciation of rolling stock is calculated on a straight-line basis at rates determined to write them off over their estimated useful lives. Rolling stock is depreciated over an eight to thirty-year period.

Stations and other fixed assets are depreciated on a straight-line basis. Depreciation periods vary from three to ten years.

Office furniture and equipment is depreciated on a straight-line basis over a three to twenty-year period.

Leasehold and infrastructure improvements are amortized over the terms of the leases or with reference to the estimated useful life, as appropriate. Amortization periods vary from four to thirty-eight years.

No depreciation is provided for projects in progress.

(f) Deferred charges: Deferred charges consist primarily of the costs incurred for the development of information systems, the major one being an automated reservation and ticketing system. These costs are being amortized over a three to seven-year period. Accumulated amortization of deferred charges totalled $21,895,000 (1983: $17,456,000).

(g) Pensions: Current service costs are charged to operations, and funded, as they accrue.

Past service costs are charged to operations and funded by annual payments covering principal and interest over periods not exceeding twenty-five years.

(h) Income taxes: The tax allocation basis of accounting for income taxes is followed whereby tax provisions are based on accounting income and taxes relating to timing differences between accounting and taxable income are deferred.

3. Advance on contracts

Advance on contracts represent deposits made on capital projects for the construction of maintenance facilities, infrastructure improvements and the purchase of rolling stock.

4. Property and equipment

(in thousands)

	1984	1983
Land	$ 365	$ 365
Rolling stock	357,545	336,121
Stations and other fixed assets	3,245	2,790
Office furniture and equipment	16,114	12,013
Leasehold and infrastructure improvements	33,057	18,110
	410,326	369,399
Accumulated depreciation and amortization	86,048	57,485
	324,278	311,914
Projects in progress	246,174	138,547
	$570,452	$450,461

5. Share capital

(in thousands)

	1984	1983
Authorized		
An unlimited number of common shares of no par value		
Issued and fully paid		
93,000 common shares	$9,300	$9,300

6. Contributed surplus

Contributed surplus represents advances received or due from the Government of Canada for capital expenditures.

7. Commitments

As at December 31, 1984 the Corporation has outstanding commitments mainly relating to the purchase of property and equipment amounting to approximately $34,007,000.

8. Leases

The Corporation has commitments with respect to real estate leases, and rental of computer equipment and services. The minimum annual commitment under such leases is approximately as follows:

(in thousands)

1985	$ 13,908
1986	13,944
1987	9,021
1988	7,183
1989	6,276
1990 and subsequent	97,217
	$147,549

9. Pension plans

The Corporation has retirement benefit plans covering all its permanent employees under which they are entitled to benefits at retirement age, based on compensation and length of service. An actuarial valuation of the pension plans was carried out at December 31, 1983. Based on this actuarial valuation, the unfunded liability in respect of past service costs at December 31, 1984 amounted to approximately $20,202,000 (1983: $33,512,000). Total pension costs charged to operations for the year was $15,936,000 (1983: $11,507,000) including past service costs of $11,589,000 (1983: $7,597,000).

10. Related party transactions

VIA Rail Canada Inc. is a Crown Corporation with all of the issued shares owned by the Government of Canada.

In the normal course of business, the Corporation contracts with other Crown Corporations for services which in 1984 amounted to $300,368,000 (1983: $328,648,000). The amounts payable to these Crown Corporations at December 31, 1984 amounted to $14,460,000 (1983: $12,721,000).

11. Comparative figures

(a) Certain of the 1983 figures have been reclassified so as to conform with the presentation adopted in 1984.

(b) The 1984 figures in the statement of income reflect revisions in certain estimates of charges from the contracting railways. The changes in estimates are the necessary consequence of additional and new information arising in the current year. These revisions have resulted in reductions in 1984 expenses of $21,021,000 and a corresponding reduction of $21,021,000 in contract revenue. If, in 1983 revisions in estimates of this type had been accounted for in the current period consistent with the treatment followed in 1984, the effect would be to reduce 1983 expenses by $27,891,000 and contract revenue by $27,891,000.

12. Contingency

Revenue Canada, in the course of an audit of the Corporation's taxation returns for the years ended December 31, 1979, 1980 and 1981, has in discussions with management taken the position that the amounts received from the Government of Canada included in contributed surplus (note 6) constitute a form of assistance and accordingly under the Income Tax Act should reduce the capital cost of the assets acquired.

This position would give rise to an additional tax liability estimated at approximately $52 million including interest, for all taxation years, up to December 31, 1984. Of this amount, approximately $18 million would be attributable to 1984 and approximately $14 million to 1983.

Management of the Corporation holds the opinion that the amounts in question represent equity funding, by virtue of the Government's position as sole shareholder, and therefore have been correctly treated as contributed surplus, in accordance with generally accepted accounting principles. This view has been supported by special legal counsel.

No Notices of Reassessment have been issued by Revenue Canada. Management of the Corporation is of the firm opinion that the Corporation's tax returns, as filed, are correct. Accordingly, no provision has been made in the Corporation's accounts to reflect any position other than to continue to treat the equity funding as contributed surplus.

13. Subsequent Events

(a) The Corporation has contractual agreements (note 1b) with the railways. Charges from the contracting railways are subject to adjustment (note 2 b) by the Canadian Transport Commission following a review of the actual costs incurred.

On January 31, 1985 management was advised by the Canadian Transport Commission that the recommended level of adjustment of these railway charges to VIA pertaining to 1983 will be reported on March 31, 1985 but that thus far no firm figures are available on which to base a settlement charge. Any adjustment upon the resolution of this matter will be accounted for in the Statement of Income in the period in which the resolution occurs.

(b) On January 15, 1985 the Minister of Transport for Canada announced the decision that VIA Rail Canada Inc. would remain a separate crown entity with its own legislated mandate.

The Minister reaffirmed the Government's intentions to improve passenger rail service in Canada. In this regard, the restoration of six passenger rail services was announced as well as measures aimed at re-equipping locomotives and cars.

While Management firmly believes that these measures will affect the results of operations and the financial position of the Corporation, the financial impact cannot be estimated with any certainty at this time.

Responsibility for preparation and integrity of financial statements

The management of VIA is responsible for the preparation and integrity of the financial statements contained in the Annual Report. These statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles and necessarily include some amounts that are based on management's best estimates and judgement. Management considers that the statements present fairly the financial position of VIA and the results of its operations.

To fulfill its responsibility, VIA maintains systems of internal accounting controls, policies and procedures to ensure the reliability of financial information and to safeguard assets. The internal control systems and financial records are subject to reviews by internal auditors and by Samson Bélair, Chartered Accountants, during the examination of the financial statements.

The Audit Committee of the Board of Directors meets periodically with the internal and external auditors, and with management to approve the scope of audit work and to assess reports on audit work performed. The financial statements have been reviewed by the Audit Committee and approved by the Board of Directors upon their recommendation.

Auditors' report

To the Honourable
The Minister of Transport
Ottawa, Canada

We have examined the statements of income and retained earnings and changes in financial position of VIA Rail Canada Inc. for the year ended December 31, 1984 and its balance sheet at that date. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these financial statements present fairly the financial position of the Corporation as at December 31, 1984 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year.

We further report that, in our opinion, the transactions of the Corporation that have come under our notice in the course of our examination of the financial statements were, in all material respects, in accordance with Part XII of the Financial Administration Act and regulations thereto, the charter and bylaws of the Corporation and any directive given to the Corporation.

Samson Bélair

Chartered Accountants

Montreal, Canada
February 4, 1985

VIA Rail Canada Inc.

Corporate directory
at December 31, 1984

Board of Directors

Harold A. Renouf, O.C.
Chairman
VIA Rail Canada Inc.
Halifax, Nova Scotia

Michael J. Brogan
Manager, Purchasing and Traffic
Chrysler Canada Limited
Windsor, Ontario

Bernard Clayman
Barrister, Solicitor, Notary
Toronto, Ontario

Henry Ewasechko
Manager, Operations
The University of Alberta
Edmonton, Alberta

Pierre A. H. Franche
President and Chief Executive Officer
VIA Rail Canada Inc.
Montréal, Québec

Lionel K. Grant
Vice-President
Cornwall Gravel Company Ltd.
Cornwall, Ontario

William P. Kelly
Senior Assistant Deputy Minister
Federal Mediation and Conciliation Service
Labour Canada
Ottawa, Ontario

Louis-Pierre Lapointe*
President
Lapointe, Couillard et Associés
Verdun, Québec

Evan S. Lloyd
Travel Industry Consultant
Sydney River, Nova Scotia

Robert Matteau
Chartered Administrator
Geoffrion, Leclerc Inc.
Grand-Mère, Québec

Kyle R. Mitchell
Senior Partner
Dunhill Personnel Consultants Ltd.
Vancouver, British Columbia

Giovanni Molina
President
Molina Fer Ornamental Ltée
St. Léonard, Québec

Clarence Surette
Industrial Commissioner
Grand Falls Region Development
Commission Inc.
Grand Falls, New Brunswick

June A. Westbury
Winnipeg, Manitoba

Jack Wiebe
President
L & W Feeders Ltd.
Herbert, Saskatchewan

Jaffray Wilkins
Associate Deputy Minister
Transport Canada
Ottawa, Ontario

Officers

Harold A. Renouf, O.C.
Chairman

Pierre A. H. Franche
President and Chief Executive Officer

Head Office

B. Eldon Horsman
Executive Vice-President

Réjean Béchamp
Vice-President, Development

Gabriel Fortin, Q.C.
Vice-President, Corporate Affairs
and Secretary of the Company

R.J. Guiney**
Vice-President, Operations

J. A. Hanna
Vice-President, Finance

Janet Lewis
Treasurer

Jacques Noël
Acting Vice-President,
Human Resources

H. E. Whiting
Vice-President, Marketing

Regions

Raymond Borden
Vice-President, VIA Ontario

Gilles Dufault**
Vice-President, VIA Atlantic

J. Léo Moisan
Vice-President, VIA Québec

Harold F. Murray
Vice-President, VIA West

Committees of the Board

Executive Committee

Harold A. Renouf
Chairman
Pierre A. H. Franche
Evan S. Lloyd
Jaffray Wilkins

Planning and Budget Committee

Henry Ewasechko
Chairman
Bernard Clayman
Louis-Pierre Lapointe
Clarence Surette
Jack Wiebe
Jaffray Wilkins

Marketing Committee

Clarence Surette
Chairman
Henry Ewasechko
Lionel K. Grant
Kyle R. Mitchell
June A. Westbury

Investment Committee

Robert Matteau
Chairman
Gabriel Fortin, Q.C.
Lionel K. Grant
John A. Hanna
William P. Kelly
Evan S. Lloyd
Giovanni Molina
Jacques Noël

Human Resources and Compensation Committee

William P. Kelly
Chairman
Michael J. Brogan
Robert Matteau
Kyle R. Mitchell
June A. Westbury
Jaffray Wilkins

Audit Committee

Jack Wiebe
Chairman
Michael J. Brogan
Bernard Clayman
Louis-Pierre Lapointe
Giovanni Molina

**Resigned December 17, 1984*

***R.J. Guiney has been named Chairman, Employee Transfer Project. Gilles Dufault is acting Vice-President, Operations. Preston Beaumont is acting Vice-President, VIA Atlantic.*

VIA office locations:

Headquarters: 2 Place Ville-Marie
Montréal, Québec H3B 2G6.
Phone: (514) 286-2311.
Postal address: Box 8116, Station A,
Montréal, Québec H3C 3N3.

VIA Atlantic: 1234 Main Street,
Moncton, New Brunswick H1C 1H7.
Phone: (506) 853-6300.

VIA Québec: Place Bonaventure,
Box 1358, 44 Elgin Street, Montréal,
Québec H5A 1H2.
Phone: (514) 286-2635.

VIA Ontario: 20 King Street West,
Toronto, Ontario M5H 1C4.
Phone: (416) 868-7211.

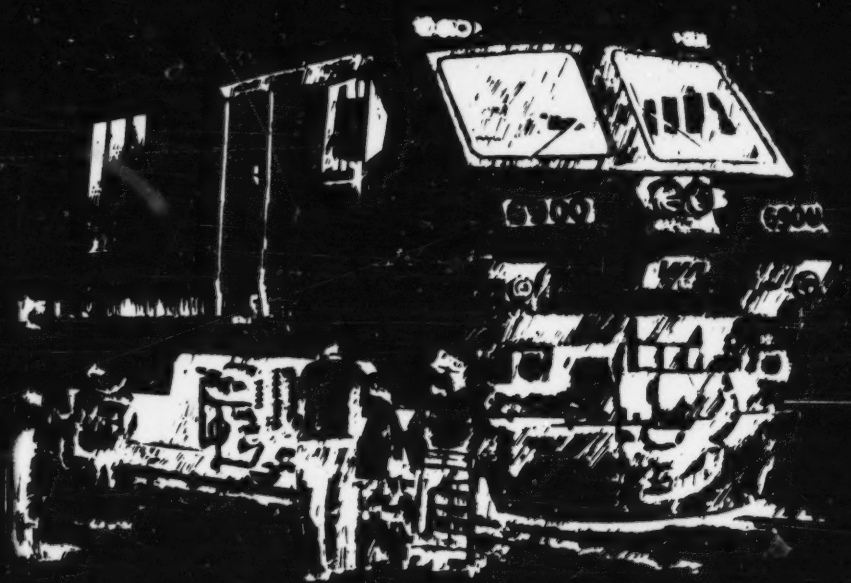
VIA West: Wawanesa Building,
191 Broadway, Suite 700, Winnipeg,
Manitoba R3C 3T8.
Phone: (204) 944-9440.

VIA vise l'excellence...

en offrant:

- un meilleur service dans les trains et les gares
- du matériel neuf
- des trains fiables et ponctuels
- un service plus rapide
- l'optimisation du capital humain

Tel est son engagement

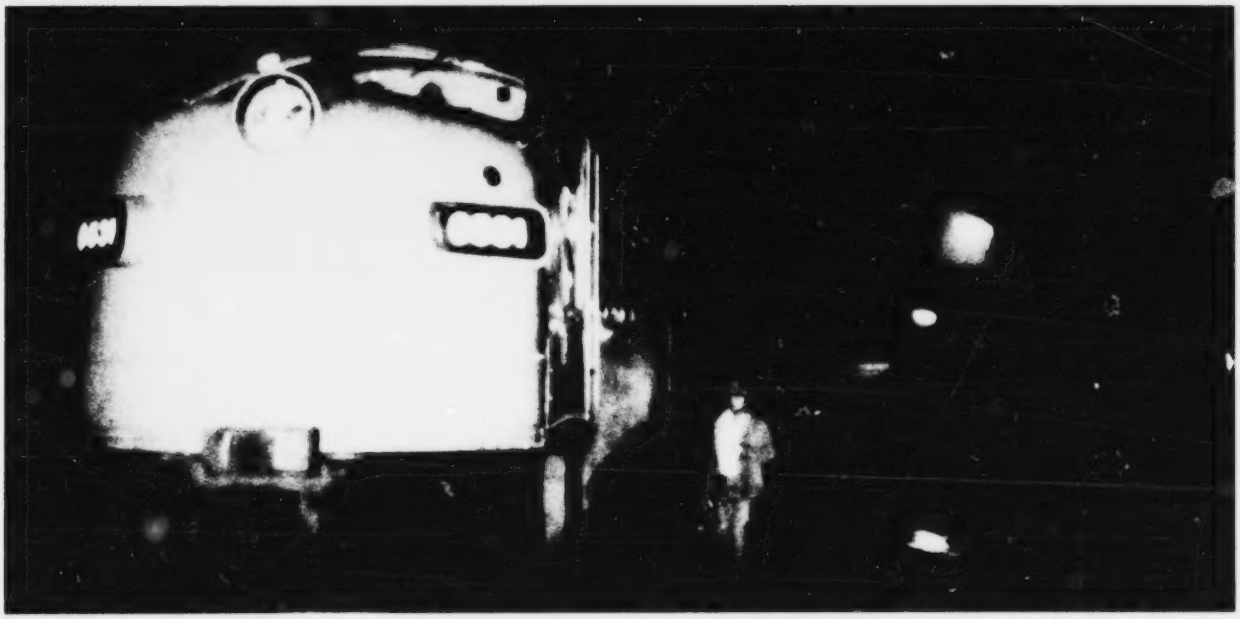


Rapport annuel 1984

VIA

Coup d'oeil sur l'année à VIA

	1984	1983
	(en milliers, sauf pour les données sur le personnel)	
Résultats financiers		
Recettes voyageurs	**177 041 $**	173 325 $
Produit total	**598 883 $**	645 713 $
Bénéfice net après impôt	**1 574 $**	1 622 $
Dépenses en immobilisations	**153 649 $**	135 132 $
Volume		
Total des voyageurs transportés	**6 961**	6 734
Total des voyageurs-milles	**1 533 567**	1 556 381
Voitures-milles exploitées	**72 050**	71 761
Nombre moyen d'employés	**3 653**	3 474



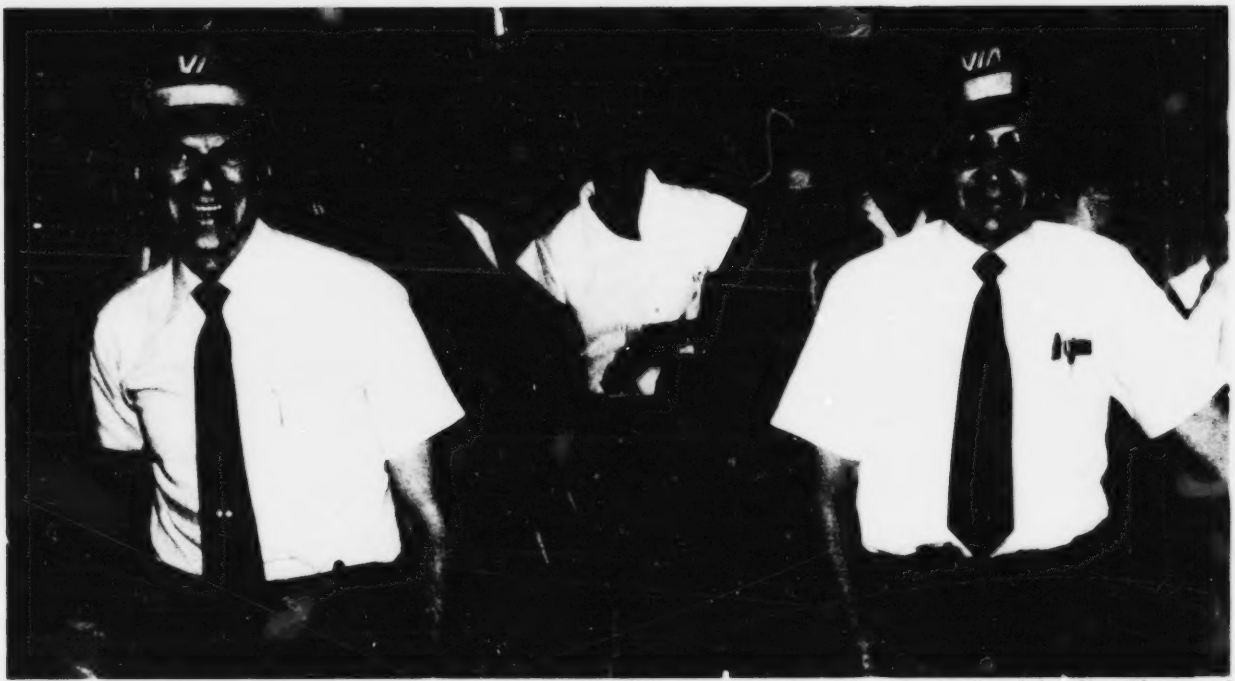
Certaines des photos illustrant le présent rapport annuel sont de Dudley Witney, photographe de renommée internationale. Il travaille actuellement à la rédaction d'un livre intitulé «Canada: A railway journey». L'ouvrage montrera l'importance du chemin de fer dans la vie sociale, culturelle, économique et historique de notre pays.

Table des matières

Lettre d'envoi ..... page 4
Message du Président ..... page 6
Revue de l'année ..... page 16
Revue financière ..... page 23
États financiers et notes ..... page 25
Annuaire de la Société ..... page 30

VIA Rail Canada Inc

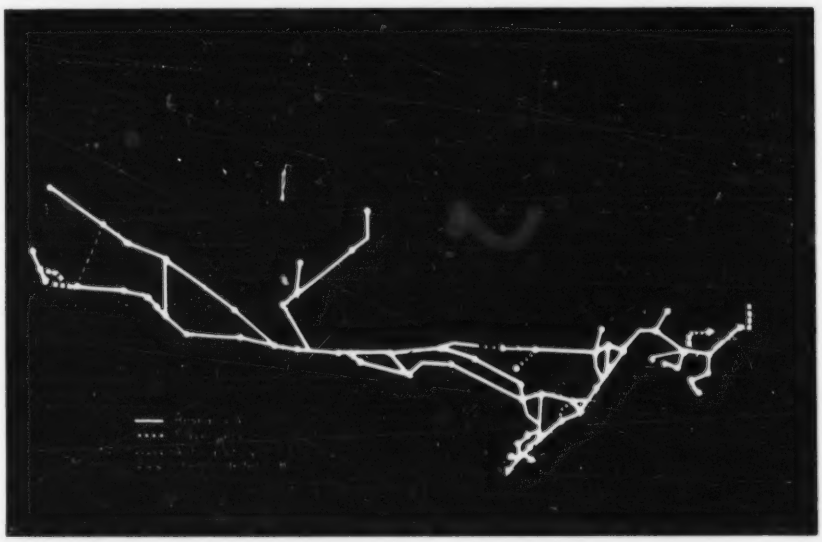
Rapport annuel 1984

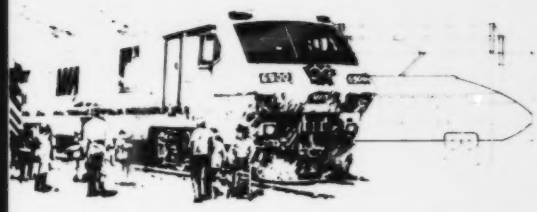


VIA vise l'excellence...

L'engagement de VIA pour l'amélioration du service à la clientèle prend source chez les employés. «Le client c'est notre affaire» a été un thème populaire à VIA en 1984. Le programme de formation des services à la clientèle commence à raviver la fierté et l'engagement du personnel.

VIA Rail Canada Inc., est la société de la Couronne qui assume la gestion du transport ferroviaire des voyageurs au Canada. VIA offre aux Canadiens d'un bout à l'autre du pays des services intervilles, transcontinentaux et régionaux, en plus de desservir des localités éloignées. En 1984, VIA a exploité quotidiennement plus de 140 trains et transporté en moyenne 19 072 voyageurs par jour. Le réseau de la Société comprend 18 640 kilomètres de vois ferrées et plus de 760 gares. Les 3 650 employés de VIA veillent à assurer au public canadien des services ferroviaires efficaces et rentables. Le présent rapport annuel décrit les initiatives de VIA pour mieux répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain.





Lettre d'envoi
de Harold A. Renouf, O.C., président du Conseil

VIA est à un carrefour

L'Honorable
Don Mazankowski, C.P., député,
Ministre des Transports
Ottawa, Canada

Monsieur le ministre,

Au carrefour du passé et de l'avenir, VIA Rail amorce un tournant plus décisif que jamais. Les efforts de la Société pour s'affranchir du passé ont jusqu'à maintenant été entravés par l'absence d'une loi et d'un mandat définissant clairement son orientation et sa mission officielles. En effet, l'évolution de VIA au cours des trois dernières années a été marquée par des remaniements de principes considérables et parfois contradictoires, trois ministres fédéraux des Transports ayant tour à tour tenté de définir la nature et l'orientation des services ferroviaires voyageurs au Canada.

Tout au long de cette période, le Conseil d'administration et la direction de VIA ont assumé la responsabilité juridique de l'orientation et de la gestion de la Société, ainsi que de sa planification, et ce, malgré l'absence d'un cadre bien défini et d'une politique cohérente en la matière.

Voilà pourquoi, par exemple, il est si important que le nouveau gouvernement canadien ait annoncé ne pas être favorable à la fusion de VIA avec le Canadien National. Je suis de ceux qui sont convaincus que l'existence d'une société à vocation unique est indispensable à la reconstruction des services ferroviaires voyageurs au Canada. L'intention exprimée par le gouvernement d'adopter des mesures législatives, permettant cette reconstruction et précisant le rôle de VIA, constitue un bon pas dans ce sens.

« Fiabilité et ponctualité sont les deux impératifs de la reconquête de la clientèle des voyageurs canadiens... »

Entretemps, les Canadiens ont fait clairement savoir qu'il ne fallait ni négliger, ni amputer le réseau ferroviaire voyageurs, qui fait partie de notre patrimoine. Les nombreux sondages d'opinion réalisés tant par VIA que par des tiers témoignent de l'appui vigoureux de la population. Par ailleurs, l'opinion publique considérant VIA comme le grand maître d'oeuvre du réseau ferroviaire voyageurs, il n'est pas étonnant qu'elle lui attribue souvent tous les torts, les siens comme ceux des autres grands intervenants, soit le gouvernement, Transports Canada, le CN et le CP, de même que la Commission canadienne des transports.

VIA progresse

Malgré ces difficultés, VIA a accompli d'énormes progrès. C'est ainsi que la direction et l'exploitation de la Société ont été restructurées et rationalisées pour mieux tenir compte de la réalité première de VIA, qui n'est ni un réseau de transport des marchandises, ni un conglomérat de sociétés, mais bien un prestataire de services de transport dont l'objectif est la satisfaction du public. Dans le cadre de cet effort, tous les membres du personnel de VIA réapprennent aujourd'hui à être attentifs aux besoins de la clientèle et à s'identifier à VIA, entreprise de transport de voyageurs tout à fait distincte des deux sociétés ferroviaires responsables du transport des marchandises, le CN et le CP. La direction a elle aussi la volonté de favoriser ce sentiment de fierté en s'affirmant davantage et en reconnaissant que le personnel constitue la force dominante de la Société.

Cette reconstruction nous a notamment amenés à raffermir la direction du Développement, chargée de la planification et de la réalisation de nos projets d'immobilisations. Nous avons également constitué un service de Planification stratégique et restructuré complètement le service de l'Informatique, pour rendre concurrentielles toutes les directions de la Société. Malgré les besoins en personnel créés par la mise sur pied de ces nouveaux services, l'effectif total de VIA a en fait légèrement diminué au cours des deux derniers exercices.

Parmi les autres progrès réalisés figure l'étude de l'importante question des redevances versées par VIA au CN et au CP. À la suite de nos démarches, le gouvernement s'affaire à la mise au point d'une nouvelle méthode de calcul des coûts qui en atténuera le poids sur nos charges d'exploitation. Les débats sur le transfert à VIA des employés des chemins de fer affectés aux services voyageurs sont en bonne voie d'avancement. En plus de réduire nos charges, cette mesure nous permettra d'exercer une ''mainmise'', et par conséquent un meilleur contrôle, sur les nombreuses fonctions exercées à ce chapitre par le CN et le CP. En outre, VIA a enfin pu se faire entendre sur la question cruciale de la modernisation du matériel, laquelle fait l'objet de débats depuis la création de la Société. Le nouveau gouvernement a en effet exprimé son intention d'investir dans l'acquisition de nouvelles voitures et locomotives, pour remplacer le parc actuel, vieux de trente ans. Ce matériel neuf, en plus d'accroître l'achalandage et d'améliorer la ponctualité des trains, est un élément essentiel de notre modernisation. Enfin, construit au coût de 98 millions de dollars, notre centre de maintenance de Toronto, à Mimico, doté des derniers raffinements technologiques, ouvrira ses portes au printemps. Fiabilité et ponctualité sont les deux impératifs de la reconquête de la clientèle des voyageurs canadiens. Mais que le matériel soit vieux ou neuf, il faut, pour rebâtir VIA, pouvoir compter sur des méthodes, des techniques et des installations de maintenance modernes. Outre les économies qu'il permettra de réaliser, le

centre de Mimico fera la preuve de ces avantages.

La rentabilité doit rester au coeur des préoccupations de la Société pour que le financement d'exploitation apporté à VIA par l'État continue de baisser. Il y a deux ans, la nouvelle direction se voyait confier une entreprise dont le budget d'exploitation à financer par l'État pour 1983 s'élevait à 527 millions de dollars. La volonté, exprimée par le Conseil d'administration et la direction de VIA, d'imprimer à la Société un caractère de rentabilité, a entraîné une diminution des besoins financiers réels de 76 millions par rapport aux prévisions budgétaires. La part de l'État a donc été réduite à 451 millions de dollars.

Cette volonté de rentabilité s'est réaffirmée en 1984. En plus de donner lieu à d'importantes réalisations, elle a permis de réduire à 398 millions les subventions publiques au titre de l'exploitation. En 1984, le concours financier de l'État à l'exploitation de VIA s'est replié de 68 millions de dollars par rapport au budget et de 53 millions de dollars par rapport au chiffre réel de 1983.

Le chiffre de 398 millions de dollars s'entend après des redressements, en 1984, de 21 millions résultant de l'administration des contrats avec le CN et le CP. Si le redressement auquel VIA a eu droit en 1983 avait été comptabilisé de la même façon, les charges ainsi que les recettes services sous contrats de 1983 auraient baissé de 28 millions de dollars. Ces subventions publiques au titre de l'exploitation se seraient alors établies à 423 millions en 1983 et à 398 millions en 1984.

Ces redressements sont attribuables aux efforts de la direction accomplis dans le cadre de la négociation de questions contractuelles avec le CN et le CP, pour lesquelles les décisions rendues nous ont été favorables.

Ces économies ont été possibles malgré l'établissement de nouveaux services, dont les liaisons Winnipeg-Edmonton et Moncton-Edmundston. Grâce aux réductions prévues des redevances ferroviaires et à un encadrement soutenu des coûts, VIA devrait à nouveau pouvoir réduire son déficit et respecter la coupure de 93 millions de dollars imposée par le nouveau gouvernement à son budget de 1985.

VIA a mis au point un plan stratégique exhaustif et un plan d'entreprise quinquennal, qui tiennent compte des stratégies et des solutions privilégiées par le Conseil d'administration, et constituent pour le nouveau gouvernement des outils d'évaluation de l'orientation de la Société.

Ces quelques observations rendent compte des réalisations concrètes des deux derniers exercices. Que nous réserve l'avenir?

Le nouveau gouvernement du Canada a vite signifié son intention de définir sa propre politique en matière de services ferroviaires voyageurs, afin d'imprimer une nouvelle vigueur au réseau.

C'est pourquoi les budgets de VIA ont d'abord été bloqués; seuls les investissements indispensables et non discrétionnaires ont été autorisés. Vous avez ensuite mis sur pied, en le dotant de vastes attributions, un groupe de travail sur les services ferroviaires voyageurs, et le Conseil d'administration de VIA a été invité à démissionner, ses responsabilités risquant d'entrer en conflit avec celles du groupe de travail.

Le changement de gouvernement peut être assimilé à une prise de contrôle dans le secteur privé; en pareil cas, les actionnaires sont en droit d'élire les administrateurs de leur choix, qui sont, en dernière analyse, responsables en loi de la gestion de la Société.

Le nouveau gouvernement a déclaré qu'il entend créer un réseau de services ferroviaires voyageurs d'envergure *nationale*, desservant toutes les régions du Canada. Un gouvernement national ne peut se contenter de rien de moins qu'un réseau national. Or, 70 p. 100 de la clientèle de VIA et le gros de ses débouchés se concentrent dans la région densément peuplée du corridor Québec-Windsor et particulièrement du parcours Montréal-Toronto. Il s'agit également du tronçon d'exploitation où notre déficit est le plus susceptible de diminuer, voire d'être éliminé.

Dans cet effort de reconstruction, il importe de ne pas perdre de vue les perspectives de réaménagement de ce tronçon offertes par de nouvelles technologies éprouvées comme celle des trains électriques à grande vitesse. Commandées par le gouvernement canadien, nos études de faisabilité ont permis de constater le potentiel de rentabilité et d'achalandage d'une telle technologie. Il ne fait aucun doute que nous ne devons pas nous en tenir à une technologie dépassée et mettre au rancart des études sérieuses sur les possibilités de techniques nouvelles. Ainsi que je l'ai signalé dans le rapport de l'exercice précédent, je continue de croire qu'il faudrait approfondir l'étude des coûts et

«Que le matériel soit vieux ou neuf, il faut, pour rebâtir VIA, pouvoir compter sur des méthodes, des techniques et des installations de maintenance modernes...»

des avantages du corridor Québec-Windsor.

Au surplus, je suis d'avis qu'il faut se pencher très attentivement sur le renouvellement du matériel désuet: une fois mise en service, la nouvelle technologie pourrait être déjà dépassée de deux décennies. À mon avis, la solution la plus harmonieuse consisterait à intégrer au nouveau parc ferroviaire de VIA à la fois des techniques reconnues et des techniques d'avant-garde. C'est là une solution qui, loin de faciliter les décisions, pourrait ne pas faire avancer les choses aussi rapidement que nous le souhaiterions tous, mais qui, en définitive, aurait l'avantage d'être plus durable, rentable et satisfaisante pour notre clientèle.

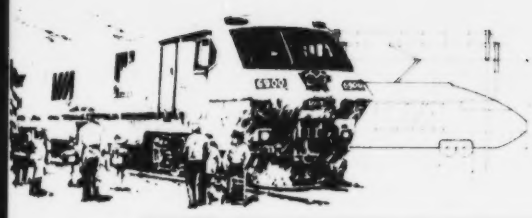
Sages décisions

Ces dossiers sont difficiles et complexes, et font intervenir des centaines de millions de dollars d'immobilisations. Or, les sages décisions prises aujourd'hui sont garantes du succès des services ferroviaires voyageurs du pays pour de nombreuses décennies, sans compter les retombées favorables qu'elles produiront sur nos fournisseurs au Canada. Il est encourageant de constater l'intention du gouvernement actuel de faire un tour d'horizon des différentes possibilités, dans un souci de diligence et avec les plus grandes précautions.

À mon avis, le gouvernement dispose d'une "marge de manoeuvre" d'au plus douze mois pour énoncer et mettre en oeuvre un programme complet de services ferroviaires voyageurs. Passé ce délai, ses autres préoccupations et le temps qui lui restera dans le cadre de son mandat électoral pourraient reléguer ce programme au rang des priorités inférieures, comme ce fut le cas au cours des dix dernières années.

VIA doit pouvoir compter sur une nette autonomie institutionnelle, grâce à une loi et à un mandat qui lui seront propres, au contrôle de son actif et du personnel qui la sert directement, et bénéficier d'une politique officielle et d'un mode de financement clairs et bien

(Voir ***Lettre*** *page 22)*



Le mot du président

Pierre A.H. Franche
Président-directeur général

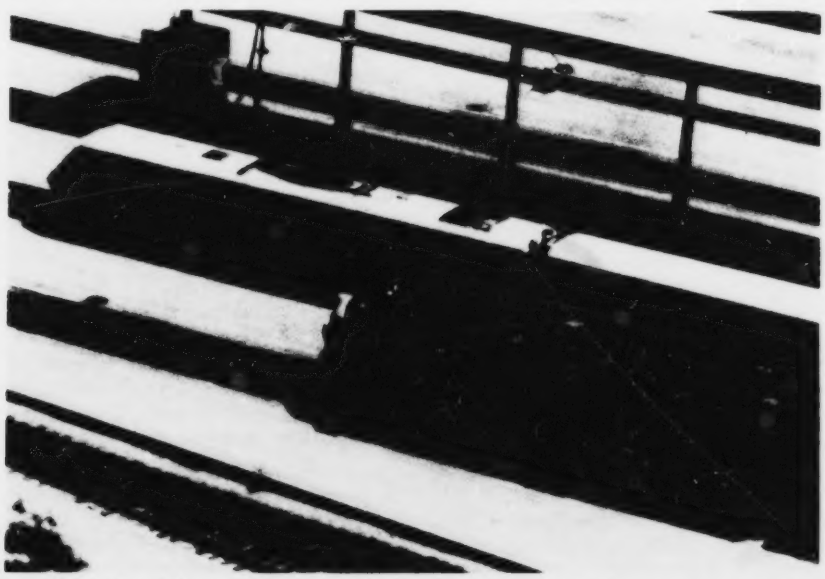
L'année des remises en question

REMISES en question, débats publics et réorientation présagée par le changement de gouvernement: tels ont été, pour VIA Rail, les traits dominants de l'année 1984. L'attention du grand public sur les questions de fond n'a en fait jamais été aussi soutenue dans toute l'histoire de VIA. Les médias ont consacré de nombreux comptes rendus aux multiples aspects des services de la Société et, il va sans dire, de ses difficultés. Très rapidement après son élection, le nouveau gouvernement fédéral, actionnaire de VIA, a rendu publiques de nouvelles mesures destinées à revigorer la Société.

Les dures critiques que la direction a dû essuyer en 1984 étaient néanmoins porteuses d'espoir. Jamais en effet les questions touchant VIA n'ont été aussi largement étalées au grand jour, permettant ainsi que soient mieux compris les obstacles qui empêchent la Société de rebâtir les services ferroviaires voyageurs du pays et minent son rendement. J'accueille favorablement ce débat: il amène les Canadiens à mieux saisir l'utilité de cet outil national qu'est le chemin de fer. Au fond, les véritables questions qu'on se pose sont celles-ci: Avons-nous vraiment besoin de services ferroviaires voyageurs? Peut-on les moderniser? Peut-on concilier les impératifs d'économie et d'efficacité? Les principes de la rentabilité peuvent-ils être respectés?

Ainsi que je l'ai déclaré au cours de l'année, on a parfois eu tendance à s'en prendre au malade plutôt qu'à la maladie elle-même. Certains détracteurs ont semblé oublier que si le parc ferroviaire de VIA aujourd'hui vieux de 30 ans, est désuet, c'est parce qu'il a été négligé pendant des décennies, ou que la Société n'a jamais eu, pour s'acquitter d'une mission à la fois considérable et complexe, ni de mandat, ni de cadre juridique précis. En outre, les changements de politiques des pouvoirs publics ont gêné l'évolution cohérente de la Société.

Il est utile d'examiner les différents débats qui ont marqué l'exercice écoulé. Parmi les questions en cause, très peu ont connu un dénouement définitif, et toutes restent essentielles à la reconstruction de VIA et à sa transformation en société de transport à la fois moderne, rentable et efficace.



En 1984, les débats sur le matériel ont porté tout à la fois sur le parc âgé de 30 ans et sur les nouveaux trains LRC. Vers la fin de l'année, le gouvernement promettait de renouveler le parc ferroviaire de VIA.

La modernisation:
Une question qui date

LA MODERNISATION du parc ferroviaire de VIA est loin d'être un fait d'actualité. Et pourtant, le rapport de la Commission canadienne des transports sur les services de VIA durant l'hiver 1983-1984 ainsi que les manchettes de la presse écrite et électronique ont fourni d'innombrables comptes rendus sur la médiocrité du rendement des vieux trains de la Société. (Il ne s'agit pas là de nouvelles fraîches: depuis 30 ans, nos trains sont retardés par le gel des conduites de vapeur par temps très froid.)

Et pourtant, c'est VIA qu'on a condamnée pour son impuissance à faire rouler comme du neuf un matériel essentiellement désuet. Il n'en reste pas moins que la publicité diffusée par les médias sur les lacunes de notre matériel nous a aidés à susciter, dans le grand public et auprès des milieux politiques, l'appui et le concours nécessaires à la réalisation de la tâche onéreuse que représente la modernisation de notre matériel.

Après des années de revendications infructueuses de la part de VIA, le financement du renouvellement de notre parc ferroviaire est au coeur des préoccupations du nouveau gouverne-

ment fédéral. Dans cette perspective, le débat ouvert et passionné qui s'est déroulé sur les difficultés de l'époque des Fêtes de 1983-1984 aura porté fruits.

La question du matériel LRC:

Difficultés prévues

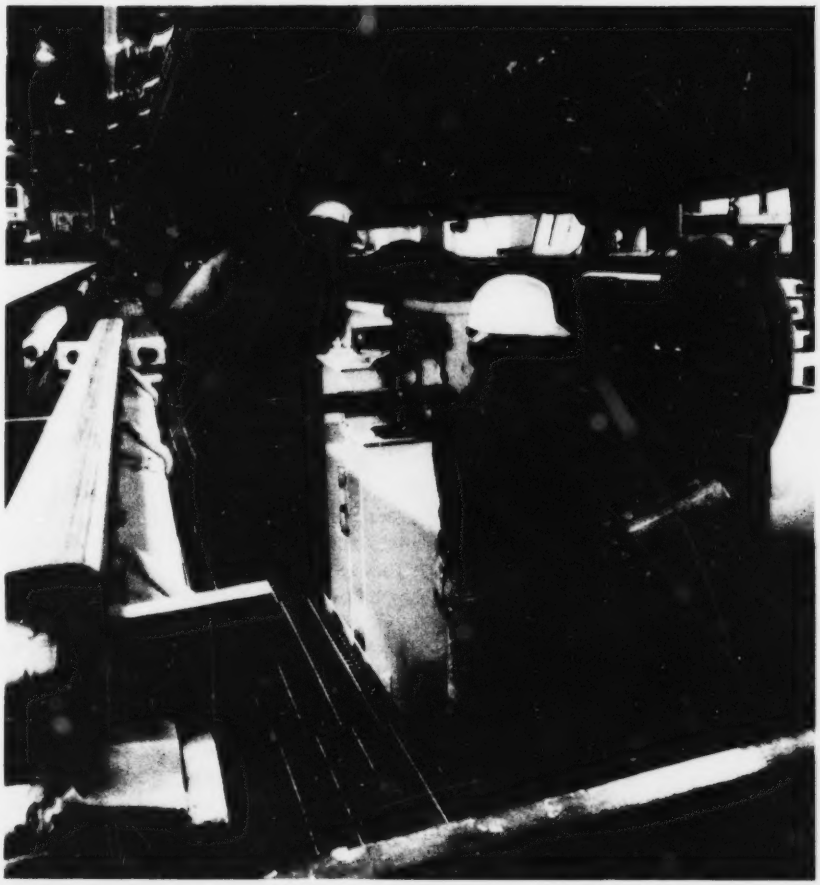
UN AUTRE volet de la question de la modernisation a donné lieu, tout au long de 1984, à un débat lui aussi alimenté par le rapport de la Commission canadienne des transports. Il s'agit du tout nouveau matériel LRC de VIA, mis au point et construit au Canada. Les ennuis éprouvés par ces trains étaient également de l'histoire ancienne, VIA ayant toujours divulgué, au fur et à mesure qu'elles se présentaient, les difficultés que lui causaient ces trains.

Le train LRC offre, dans le domaine du transport ferroviaire des voyageurs, une solution moderne, originale et complexe. À la fine pointe de la technologie, ce matériel a au moins une génération d'avance sur notre matériel vieux de 30 ans. Cependant, ayant été mis en service sans avoir subi d'essais concluants, les trains LRC sont simplement aux prises avec les mêmes problèmes que ceux qui accompagnent la mise en oeuvre de toute innovation industrielle complexe.

Nous avons jugé nécessaire, après leur mise en service, de réviser et de modifier en profondeur ces trains, en collaboration avec le constructeur et le CN, notre sous-traitant principal pour la maintenance. Il faut s'attendre à de telles révisions quand on lance du matériel aussi perfectionné dans un secteur – le transport ferroviaire des voyageurs – assez traditionnel, où le matériel n'a pas évolué depuis des décennies.

Ce matériel nous a en outre obligés à mettre au point de nouvelles méthodes et techniques d'exploitation et de maintenance, et à donner une formation spécialisée au personnel chargé de ces deux activités. Malgré tout, les difficultés que nous avons connues ont été aussi éprouvantes pour notre clientèle que pour notre personnel. Ces ennuis ont en plus avivé les critiques qui nous ont été adressées.

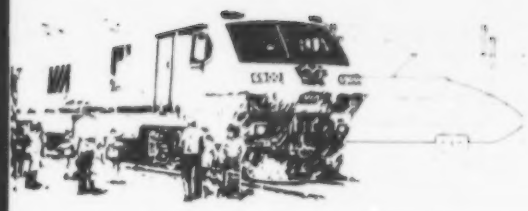
Il semble qu'aujourd'hui, nous soyons arrivés au bout du tunnel. Après plus de 200 modifications, nous avons bon espoir que le train LRC assumera sa vocation de train moderne et efficace dans le corridor Québec-Windsor. Soit dit en passant, il bénéficie d'une grande popularité auprès de notre clientèle. La plupart des modifications seront parachevées dès le printemps, les autres réclamant un peu plus de temps. La très nette amélioration du rendement des trains LRC au cours de la période des Fêtes de 1984-1985 témoigne de la réussite de notre programme de révision.



En 1984, la maintenance a fait l'objet d'un débat vital pour VIA. Au cours de l'année, VIA entreprenait la construction d'installations des plus modernes à Toronto qui feront appel aux techniques de pointe déjà éprouvées au centre provisoire de maintenance de VIA à Montréal, illustré ici. La maintenance influe directement sur la fiabilité, la ponctualité et le coût des trains. [Photo: Esmond Choueke]

J'ai souvent dit que les difficultés du matériel LRC sont la rançon de l'encouragement que nous prodiguons à l'économie canadienne, en achetant chez nous du matériel ferroviaire de pointe pour soutenir un secteur d'activités chancelant. (Certains diront que nous aurions connu les mêmes problèmes si nous avions fait confiance à un fournisseur étranger. Quelle que soit leur origine, en effet, les trains neufs sont toujours soumis à une période de rodage.) Il ne faudrait pas oublier que longtemps avant la création de VIA, l'État a encouragé et cofinancé, dans la perspective de l'exportation, la mise au point du train LRC. Les nombreuses critiques dont ce train a récemment été l'objet ne lui auront guère valu de perspectives prometteuses sur les marchés d'exportation et risquent d'ébranler la confiance de l'étranger vis-à-vis de la technologie canadienne en général. En ce sens, le débat public n'aura pas été favorable.

À l'évidence, notre expérience nous enseigne que la mise en service commercial précipitée de matériel neuf ne va pas sans heurts. Cette expérience montre en outre l'absolue nécessité d'un programme sérieux d'essais préalables, accompagné de méthodes et de techniques appropriées d'exploitation et de maintenance, qui tiennent compte des particularités de notre climat. (On ne peut tout simplement pas laisser nos hivers pour compte !) Sinon, nous ne ferons que répéter l'expérience du LRC, quelle que soit la qualité du matériel dont nous nous rendrons acquéreurs.



Le mot du président

La question de la maintenance:

Fiabilité, ponctualité et réduction du coût

L'IMPORTANCE des méthodes modernes de maintenance pour la bonne marche de VIA a été à l'origine d'un autre débat en 1984. À la fin de 1983, le gouvernement fédéral a approuvé l'investissement de 306 millions de dollars dans l'aménagement, à Toronto, Montréal, Winnipeg et Halifax, de quatre centres de maintenance.

Des installations modernes de maintenance ont une importance primordiale pour la fiabilité et la ponctualité de nos trains, de même qu'une influence considérable sur nos frais d'exploitation. Elle peuvent permettre de réduire la taille de notre parc. Certains diront qu'il ne peut s'agir d'une priorité absolue et que les budgets correspondants pourraient être consacrés à des besoins plus urgents, comme l'acquisition d'un nouveau matériel. En réalité, il s'agit de deux impératifs également importants.

Depuis l'achat par VIA de son parc ferroviaire du CN et du CP, les opérations de maintenance se déroulent en plein air, dans des installations démodées, où la productivité est inévitablement faible. Cependant, on peut toujours avoir accès, par le flanc des voitures, à la plupart des pièces du vieux matériel. C'est pourquoi, malgré leurs lacunes (surtout par temps froid), ces installations extérieures sont presque aussi efficaces qu'à l'époque où nos vieilles voitures étaient neuves. Elles sont cependant dépassées par rapport aux méthodes de maintenance d'aujourd'hui, plus productives et moins chères.

Les vieux ateliers ne sont pas adaptés au train LRC, dont les pièces ne sont plus cette fois accessibles de l'extérieur, mais par le dessous du train. Ainsi, VIA a dû à l'origine louer des locaux et du temps dans le centre de maintenance des trains de banlieue de Toronto, en plus de construire à Montréal un centre de maintenance provisoire. Dans ces deux établissements, à l'abri des intempéries, des fosses permettent l'inspection et l'entretien des pièces du train LRC, essentiellement accessibles par le dessous.

En outre, il est désormais possible de procéder à l'entretien des trains par rame entière, ce qui évite d'avoir à dételer chacune des voitures et permet ainsi de gagner du temps, et donc de l'argent. Appliquée aux installations de trains de

Le centre de maintenance tout neuf de VIA dans le quartier torontois de Mimico sera inauguré au printemps. Conçu suivant les normes les plus récentes en matière de maintenance des trains voyageurs, le centre fera vite la preuve de sa rentabilité. La maintenance influe directement sur la fiabilité et la ponctualité des trains. Une maintenance efficace permet d'économiser et de réduire la taille du parc ferroviaire.

[Photo: Lenscape Inc.]

banlieue de Toronto, cette méthode est également utilisée au centre provisoire de Montréal.

La conception des nouveaux centres de maintenance de VIA s'inspire de cette technique. Le premier de ces centres, qui ouvrira ses portes au printemps à Toronto, sera à la pointe du perfectionnement technique. (Le gouvernement a suspendu le projet d'aménagement du centre de Montréal en attendant l'étude des conclusions sur le centre de Toronto. Les deux autres centres prévus à Winnipeg et à Halifax ont, pour leur part, été annulés.)

Grâce à leur modernisme, ces installations et ces méthodes nous permettront d'améliorer la fiabilité et la ponctualité de notre vieux parc et de notre matériel LRC. (En 1984, le parc de voitures LRC de VIA a doublé avec la livraison de la deuxième commande de matériel.) Ce nouveau milieu de travail, protégé contre les intempéries et parfaitement adapté au matériel ferroviaire voyageurs, permettra de réduire considérablement les frais de maintenance et favorisera la productivité.

On prétend parfois que l'achat d'un matériel neuf réduit la nécessité d'installations de maintenance modernes. Ce serait en fait plutôt le contraire. À l'exemple du LRC, les pièces d'équipement du matériel neuf, quel qu'il soit, se trouveront sous les trains, au lieu d'être accessibles par les flancs. De plus, les circuits et systèmes de ce matériel seront plus complexes que ceux de nos trains actuels. Il faudra donc compter sur des fosses d'inspection et, de préférence, sur des installations intérieures où les trains pourront être réparés par rame complète. Il sera donc impossible, comme pour le LRC, de réparer du matériel neuf dans les installations extérieures actuelles.

En conséquence, les inévitables difficultés de mise en service de la prochaine vague de matériel imposeront le recours à des installations de maintenance plus perfectionnées et à des méthodes mieux adaptées, qui permettront d'améliorer la ponctualité et la fiabilité des trains et de diminuer les pannes. (Ces pannes, déjà sérieuses sur les trajets relativement courts du corridor Québec-Windsor, doivent à tout prix être évitées sur les itinéraires transcontinentaux, pour lesquels l'achat de matériel neuf est actuellement envisagé.)

Nos frais de maintenance sont aujourd'hui supérieurs au total des recettes que nous tirons des services ferroviaires voyageurs, et représentent le quart de nos charges d'exploitation. L'importance de la maintenance pour la Société est donc évidente tant sous l'angle financier que sous l'angle du service à la clientèle.

« Grâce à leur modernisme, ces installations et ces méthodes nous permettront d'améliorer la fiabilité et la ponctualité de notre vieux parc et de notre matériel LRC. »

La question de la fusion:

Le mariage VIA/CN n'aura pas lieu

PARMI les débats dont a fait l'objet VIA en 1984, un des plus tenaces et des plus lourds de conséquences a porté sur la réintégration éventuelle des services ferroviaires voyageurs au CN.

L'histoire nous apprend que c'est l'essor du transport aérien et routier après la Deuxième Guerre mondiale, puis les divergences entre le transport ferroviaire des voyageurs et celui des marchandises au cours des décennies qui ont précédé la création de VIA, qui sont principalement responsables de la dégradation des services voyageurs au Canada. La rentabilité croissante du transport des marchandises, qui a relégué au second rang les services voyageurs, explique la négligence des sociétés ferroviaires à l'égard de leur clientèle voyageurs. J'ai déclaré publiquement, et j'en reste intimement persuadé, que l'intégration de VIA au CN serait contraire à l'intérêt national.

C'est pourquoi il a été encourageant d'apprendre que le Groupe de travail sur les services ferroviaires voyageurs, nommé par le ministre des Transports, a recommandé, avec l'accord de ce dernier, de laisser à VIA Rail son autonomie de société de la Couronne.

La question de la législation:

Se libérer du passé

LARGEMENT débattue en 1984, la question, décisive pour l'avenir de VIA, de l'adoption d'une loi sur les services ferroviaires voyageurs au Canada semble maintenant faire l'objet d'un consensus. Il serait en effet logique que ce secteur d'activités bénéficie d'une loi spécifique, qui énoncerait la mission précise de VIA ainsi que les règles régissant ses relations avec les deux sociétés ferroviaires de transport de marchandises, notamment en ce qui concerne l'utilisation de leurs voies ferrées. Au cours de l'année écoulée, VIA a présenté au gouvernement un document détaillé sur le profil de cette loi. Récemment, tous les partis politiques fédéraux, y compris le gouvernement actuel, se sont prononcés en faveur d'une telle loi. Si elle est adoptée, cette loi procurera à VIA la permanence et la sécurité nécessaires à son renouveau. La Société ne sera plus prisonnière du passé.

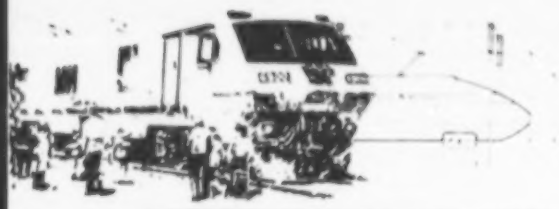
La question des redevances au CN et au CP:

Séparer voyageurs et marchandises

UNE autre raison impérieuse milite en faveur de la démarcation entre le transport ferroviaire des voyageurs et celui des marchandises. VIA cherche depuis plusieurs années à faire modifier l'assiette du calcul des redevances versées au CN et au CP pour l'utilisation de leurs voies ferrées et autres installations. Cette question a elle aussi fait l'objet d'un débat public en 1984. Pour l'exercice écoulé, ces redevances s'établissaient, selon le budget, à quelque 340 millions de dollars, soit 56 p. 100 du budget total de la Société. Ces chiffres indiquent bien l'impact considérable de ces redevances sur la rentabilité de VIA.

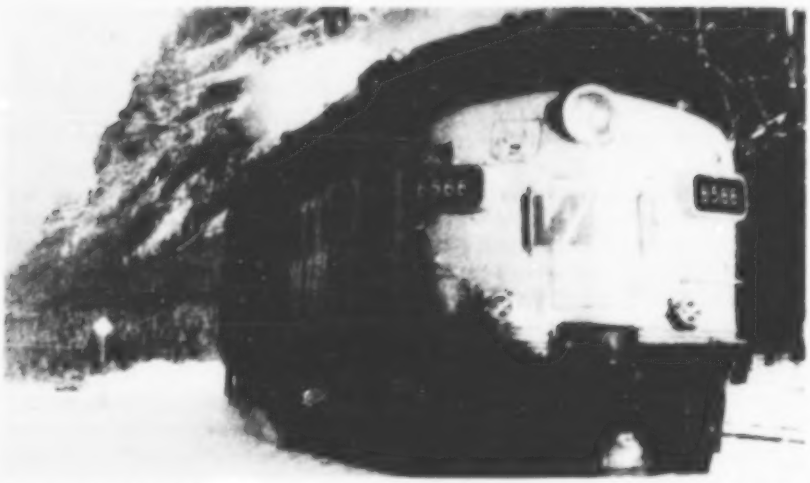
À nouveau, le gouvernement a annoncé son intention de régler cette question de façon à améliorer le résultat net de VIA.

« Ces pannes, sérieuses sur les trajets relativement courts du corridor Québec-Windsor, doivent à tout prix être évitées sur les itinéraires transcontinentaux. »



La question du rendement:

Une nouvelle attitude pour mieux servir



Quand VIA a été créée, on se souciait davantage de l'exploitation des trains que de la satisfaction des voyageurs. Les efforts déployés pour changer l'attitude du personnel commencent déjà à porter fruits. Les employés font preuve d'un nouvel enthousiasme auprès de la clientèle. [Photo: Dudley Witney]

LA QUESTION de l'attitude du personnel en matière de service constitue l'une de nos plus grandes préoccupations. En entrant chez VIA il y a deux ans, j'ai constaté que le souci de la clientèle n'était pas très développé. Sous le poids de l'habitude, l'aspect mécanique de nos activités l'emportait de beaucoup sur l'aspect des services à la clientèle. Voilà pourquoi il s'est avéré nécessaire d'imprimer une orientation commerciale à toutes les facettes de notre exploitation. Cet effort commence vraiment à porter fruits. Qu'il s'agisse des horaires, des itinéraires ou des services offerts dans les trains, le moindre changement apporté est désormais axé sur la *satisfaction* de la clientèle. La question essentielle est toujours: "Quelles seront les conséquences de notre action pour le client?" Nous exerçons notre activité dans le secteur des voyages, où règne une âpre concurrence, et nous devons "chercher" nos clients éventuels.

C'est pourquoi nous avons commencé à sensibiliser tous les membres du personnel de la Société à la qualité des services à la clientèle. Ainsi, deux fois l'an, avec un membre du personnel affecté aux services à la clientèle, chaque membre de la direction et de la haute direction est mis en contact direct avec les voyageurs. Dans le cadre de cet effort de sensibilisation, nous avons créé trois modules de formation à l'intention de *chacun* des membres du personnel de la Société. Résultat: nos employés les plus fidèles et les plus anciens hier démoralisés par des années de laisser-aller, affichent aujourd'hui un enthousiasme et une courtoisie renouvelés dans leurs relations avec nos clients. Il s'agissait, pour la plupart d'entre eux, d'une toute première formation dans ce domaine. Et ils y ont réservé un accueil très favorable!

Au cours de l'exercice, nous n'avons négligé aucun effort pour renseigner le personnel sur l'évolution interne et externe de VIA. Nous avons également sondé à maintes reprises l'opinion du personnel. Dans un contexte évolutif, le changement peut soulever des inquiétudes, surtout si on ne prend pas la peine de fournir aux intéressés les informations et explications nécessaires.

Pendant de nombreuses années, nos employés ont pour la plupart connu l'incertitude engendrée par des styles de direction différents et ont dû vivre, pendant ces décennies de laisser-aller, avec l'inquiétude de voir disparaître un jour leur gagne-pain. Voilà qui n'est guère propice à la qualité du rendement. Il ne fait donc aucun doute que le relèvement du moral des troupes et la communication avec le personnel doivent continuer d'être au coeur de nos premières préoccupations.

Un peu avant Noël, j'ai pu constater que malgré tous nos efforts, le moral des employés de VIA restait précaire. Une rumeur laissait en effet planer l'éventualité d'une rétrocession des services ferroviaires voyageurs au CN. Cette nouvelle s'est répandue comme une traînée de poudre parmi notre personnel, qui l'a en général mal accueillie. Pour apaiser ces craintes, tous les membres de la direction ont dû préciser de façon claire qu'il ne s'agissait là que d'une éventualité, et en aucune façon d'une certitude. (Depuis, le ministre des Transports a officiellement dissipé ces doutes.) L'insécurité est source d'incertitude pour les employés. Le collaborateur qui s'inquiète de son avenir peut difficilement bien servir le client.

"Le moral et la communication avec le personnel continuent d'être au coeur de nos préoccupations."

Le service à l'époque des Fêtes:

Leçon à retenir des améliorations

LA DERNIÈRE période des Fêtes nous fournit un excellent exemple de ce dont sont capables des employés motivés, malgré des échos négatifs. L'amélioration très nette de notre rendement au cours des Fêtes cette année est sans nul doute attribuable en bonne partie à un surcroît d'efforts de la part d'employés mieux motivés.

Ainsi que je l'ai mentionné auparavant, les enquêteurs de la CCT ont vivement critiqué nos services au cours des Fêtes de 1983-1984, dans un rapport largement diffusé qui reléguait au second rang l'influence importante, sur VIA, des rigueurs du temps sévissant partout au Canada au cours de cette période. Dans une certaine mesure, on attribuait encore les torts au patient, plutôt qu'à la maladie.

Que s'est-il donc produit au cours des Fêtes de 1984-1985? Grâce à un plan d'exploitation minutieux, fruit de nombreux mois de préparation, VIA a offert des services considérablement améliorés. Dans l'est et le centre du pays, le temps plus clément que nous avons connu cette année nous a par ailleurs facilité les choses.

Comme il fallait s'y attendre, sous le poids de leurs 30 ans, les trains transcontinentaux de l'Ouest ont été, à nouveau cette année, retardés par le mauvais temps, qui a gelé les conduites de vapeur, écarté les rails et fait dérailler des trains de marchandises.

Très critiqués par les spécialistes, nos nouveaux trains LRC ont par ailleurs affiché une assez bonne tenue cette année. Leur taux moyen de ponctualité s'est établi à 81 p. 100, comparativement à 45 p. 100 l'an dernier, et les retards ont été considérablement réduits, même si nous avons mis en service 100 trains LRC de plus cette année. Ces réussites sont le fruit des nombreux mois de modification et de révision exposées précédemment. Nombre des problèmes initiaux du train LRC semblent aujourd'hui réglés, et nous espérons que ses détracteurs en prendront bonne note.

Progrès réels

Ces résultats (voir page 22) témoignent de progrès réels. Si nous pouvons faire encore mieux, certaines des conséquences de l'hiver nous échappent encore, comme le gel des conduites de vapeur, le mauvais état des voies et le déraillement des trains de marchandises. Bien entendu, VIA Rail n'est pas le seul transporteur à avoir subi des retards au cours des Fêtes. Tous les autres moyens de transport ont accusé des retards et annulé certains départs. Pour notre part, seuls trois trains ont dû être annulés, en raison de l'accumulation de glace et de neige sur la voie. Dans ces cas, nous avons fait appel à des autocars et, au besoin, à des avions pour permettre à nos clients de rentrer dans leurs foyers.

Il ne fait absolument aucun doute que l'amélioration du rendement de VIA a été en bonne partie le résultat des efforts et de l'ardeur de notre personnel, qui a composé, une fois de plus, avec les contraintes imposées par notre vieux matériel et le mauvais temps.

Récemment, nous avons consacré d'importantes ressources pour connaître l'opinion de nos voyageurs sur VIA et les services que nous offrons. Nous avons, à intervalles réguliers, effectué des sondages sur la qualité de notre prestation. Pour ce qui est de la dernière période des Fêtes, nous avons eu recours aux services d'une maison de sondage pour faire évaluer par un échantillon de voyageurs notre rendement en cette période de pointe. Comparés avec les données des quatre études réalisées antérieurement, les résultats de ce sondage nous permettront de mesurer les progrès accomplis par rapport aux normes fixées. Nous pourrons évaluer notre rendement sur la foi de résultats réels et de l'avis de notre clientèle, plutôt qu'en nous en remettant exclusivement aux idées exprimées par nos critiques.

Les premiers résultats de ce sondage révèlent que près de 9 clients sur 10 sont satisfaits des services de VIA pendant les Fêtes. Selon 39 p. 100 d'entre eux, le service a été meilleur que l'an dernier, tandis que pour 36 p. 100, il est demeuré le même. Seulement 9 p. 100 sont d'avis que le service de VIA s'est détérioré. Dans l'ensemble, 87 p. 100 sont satisfaits de leurs déplacements pendant les Fêtes, et 90 p. 100 nous recommanderaient à leurs amis.

J'en déduis que notre service, au cours des Fêtes cette année, s'est amélioré par rapport à l'an dernier aux yeux de notre clientèle. Voilà qui est fort encourageant pour une entreprise de services.

Nul doute que l'amélioration des services de VIA durant les Fêtes tient en partie à l'effort individuel supplémentaire des employés.

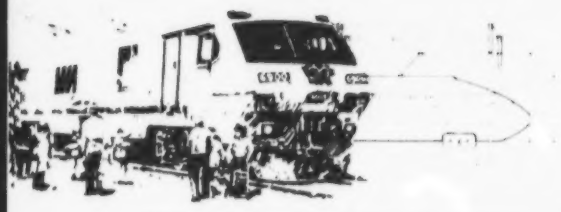
[Photo: Esmond Choueke]

Les autres "employés" de VIA:

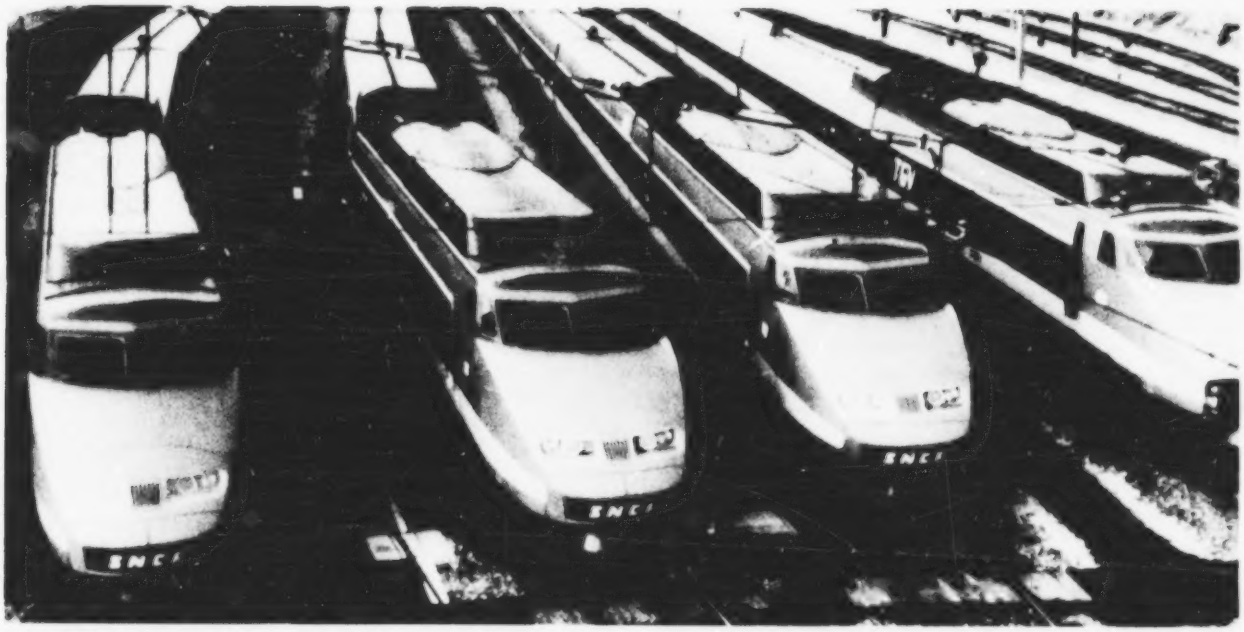
Transfert CN/VIA

LA QUESTION du personnel nous a préoccupés tout au long de l'exercice. Nous avons conclu avec le CN un accord de principe concernant le transfert à VIA de tous les employés affectés aux services voyageurs. (On ignore souvent que de nombreux membres du personnel affecté à ces services sont en fait des employés du CN ou du CP, et non de VIA. Parmi eux se trouvent les membres du personnel de conduite et les employés affectés à la maintenance.) Il est difficile de diriger des employés qui travaillent pour une autre entreprise. Sans compter que certains d'entre eux sont tantôt affectés aux services voyageurs, tantôt affectés aux services marchandises, ce qui dilue leurs compétences auprès de la clientèle et suscite un besoin permanent de formation.

À mon avis, il ne fait aucun doute que la solution de ce problème hérité du passé consiste dans la création d'une équipe dynamique et productive sous les ordres d'un même employeur: VIA. Nous poursuivons donc nos négociations en ce sens avec le CN.



Le mot du président



Le TGV français illustre une technologie éprouvée en matière de trains à grande vitesse...

La question du train à grande vitesse:

C'est l'avenir qui est en jeu, non les seuls corridors

L'ANNÉE 1984 a été marquée par l'étude de VIA sur les trains à grande vitesse, préconisant le recours à de tels trains entre Montréal, Ottawa et Toronto ainsi que l'amélioration du service LRC sur le parcours Québec-Montréal et dans le sud-ouest de l'Ontario.

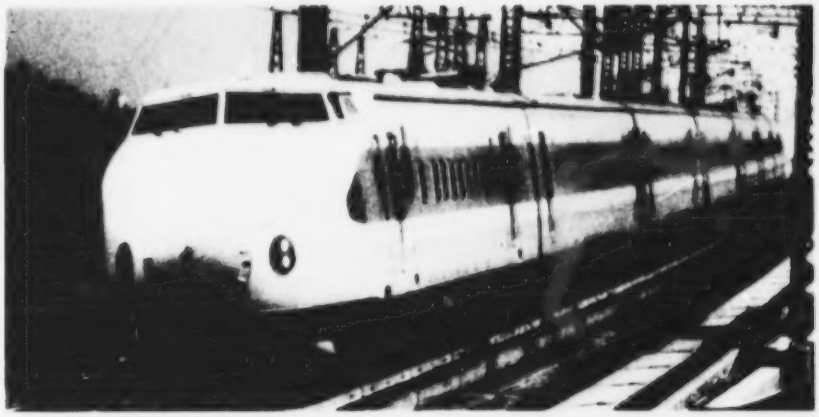
Certains observateurs se sont attardés sur la question du coût, estimé à 2,1 milliards de dollars pour la seule ligne à grande vitesse. Pour d'autres, VIA devrait plutôt améliorer ses services et renouveler ses trains vieux de 30 ans affectés aux services transcontinentaux de l'Est et de l'Ouest. D'autres encore, affirmant que la déréglementation du secteur aérien aura un effet certain sur les perspectives de VIA, ont réclamé de nouvelles études. Un certain nombre, plus optimistes, ont soutenu que le train à grande vitesse donnerait un tout nouveau souffle aux services ferroviaires voyageurs dans le corridor Québec-Windsor, où se sont faits 70 p. 100 des déplacements en train en 1984. Pour ces derniers, les cinq millions de voyageurs enregistrés dans le corridor (sur sept millions dans tout le pays) constituent un bassin suffisant pour la mise en service de trains à grande vitesse, bassin qui irait en s'élargissant grâce à la réduction considérable des temps de parcours.

Or, nombreux sont ceux qui oubliaient que VIA n'avait pas sollicité l'autorisation immédiate de procéder à la réalisation de ce projet. Au contraire, nous avons souligné la nécessité d'effectuer de nouvelles études de rentabilité, à la suite de nos premières conclusions. On oubliait aussi que si le projet était autorisé, il s'étendrait sur dix années.

C'est à la demande du gouvernement que VIA a réalisé cette étude de faisabilité sur les trains à grande vitesse. Surpris par le sérieux de l'étude et l'intérêt qu'elle a suscitée, certains ont accusé VIA d'accorder une trop grande importance au corridor Québec-Windsor, au détriment des autres parcours. Pourtant, VIA menait parallèlement une étude sur la vocation des services transcontinentaux et travaillait à la mise au point d'un prototype pour le renouvellement des trains qui y sont affectés. La Société élaborait également un programme de maintenance dont les avantages allaient rejaillir sur tous les services.

Si le corridor Québec-Windsor n'est pas notre seule préoccupation, nous de-

vons cependant, pour des raisons de commercialisation et de gestion, lui consacrer une bonne partie de notre attention et de notre réflexion, car c'est là que voyagent actuellement 70 p. 100 de notre clientèle et que voyageront probablement un même pourcentage de nos futurs clients. La planification à long terme d'un réseau ferroviaire voyageurs à grande vitesse demandera beaucoup de temps, notre secteur d'activités n'ayant jusqu'à présent évolué que lentement. En ce sens, même si les résultats peuvent se faire attendre plus d'une décennie, les études effectuées par VIA restent utiles dans la mesure où elles préparent l'avenir du corridor et par conséquent, celui de la Société.



...le Shinkansen japonais représente un autre exemple de train à grande vitesse rentable.

La rentabilité et l'intérêt national:

Deux impératifs

AU COURS de certaines de mes allocutions en public l'an dernier, j'ai continué à étudier la question, présentée dans le rapport de l'exercice précédent, du double impératif dicté à VIA: la rentabilité *et* l'intérêt national.

Ce double impératif reste paradoxal: de plus en plus, VIA doit, à juste titre, se comporter comme une entreprise privée, obéissant à la loi de la rentabilité. (Soit dit en passant, il ne s'agit *pas* d'une préoccupation nouvelle pour VIA. Il est possible de retirer presque autant de satisfaction de la réduction d'un déficit que de la recherche d'un bénéfice.)

Or, la direction de VIA doit obéir à une autre considération. En conformité avec les instructions de notre actionnaire, nous assurons (ou créons) des services qui ne sont pas – et nombreux sont ceux qui ne le seront jamais – rentables. C'est à l'actionnaire qu'il appartient de décider ce qui répond le mieux à l'intérêt national, qui constitue l'autre volet essentiel de la vocation de VIA.

En fait, des quatre secteurs exploités par VIA, soit les services transcontinentaux, ceux du corridor, les services régionaux et intervilles ainsi que la desserte des régions éloignées, aucun n'est rentable à l'heure actuelle. Les déficits qu'ils accusent sont variables. Nous tentons de diminuer ces déficits dans tous ces secteurs, mais seul le corridor Québec-Windsor offre de véritables perspectives de rentabilité. En outre, puisque 70 p. 100 de nos clients y voyagent, la rentabilité du corridor est, à n'en pas douter, un objectif très souhaitable qui mérite beaucoup d'attention.

À mon avis, la recherche de la rentabilité est essentielle à l'efficacité et à la bonne gestion de VIA, même s'il n'est pas possible que ces quatre secteurs de la Société soient rentables. Pour l'actionnaire comme pour la direction de VIA, tout l'art consiste à savoir mettre en équilibre l'objectif de la rentabilité et le souci de l'intérêt national. Il s'agit là d'un élément important dans la reconstruction de VIA. Sans cet équilibre, les déficits risquent de s'aggraver et de constituer un fardeau de plus en plus lourd au cours de la dernière moitié de la décennie en cours.

La question de la concurrence avec l'autobus:

La collaboration intermodale sert mieux le voyageur

EN 1984, VIA s'est attiré la critique du secteur du transport par autobus, sous prétexte que les subventions publiques dont nous bénéficions donneraient lieu à une concurrence déloyale. On a affirmé que VIA devait hausser ses tarifs de façon à récupérer l'ensemble de ses frais, ou encore les majorer considérablement par rapport aux prix du transport par autocar. Majoration proposée: 40 p. 100.

Notre position sur cette question s'appuie sur le bon sens commercial: comme tout autre transporteur, VIA ne peut demander à ses clients plus qu'ils ne sont prêts à payer, compte tenu de considérations comme la rapidité, le confort, la fréquence des liaisons et la qualité des services. L'établissement de tarifs élevés, non concurrentiels, serait difficile à justifier pour une entreprise qui a fait de la rentabilité l'une de ses préoccupations majeures.

La situation créée par la déréglementation des lignes aériennes demande elle aussi plus ample réflexion. Les effets de la concurrence exercée par le nouveau service aérien ADAC et les tarifs de plus en plus concurrentiels pratiqués par les grandes sociétés aériennes (qui ont déjà une incidence sur les parcours transcontinentaux de VIA) doivent tous entrer en ligne de compte dans l'établissement d'une politique tarifaire réaliste pour VIA.

Quand on parle de VIA, la question des subventions est fréquemment évoquée. On ignore souvent qu'en fait, tous les moyens de transport sont subventionnés par les pouvoirs publics. À ce titre, VIA constitue cependant une exception, puisque les subventions que lui verse l'État fédéral apparaissent distinctement dans ses registres comptables, constituant même un poste séparé dans les comptes publics. Il est en fait très difficile de faire des comparaisons avec d'autres moyens de transport, qui bénéficient de subventions moins évidentes. C'est pourquoi le débat, très souvent, ne porte que sur les sommes qui sont versées directement à VIA.

À mon sens, les transporteurs devraient collaborer, au lieu de se quereller. La stérilité de ce débat risque de nous distraire de l'objectif fondamental, soit l'amélioration des services de transport offerts aux Canadiens.

Le mot du président

Les progrès financiers en 1984:

Deux années de financement public réduit

Les résultats financiers montrent que VIA a réussi à réduire l'apport de l'État au cours des deux derniers exercices, malgré la création de fonctions et de programmes nouveaux destinés à accroître la rentabilité.

LES résultats financiers de l'exercice écoulé traduisent une nouvelle diminution des besoins de VIA à l'égard du financement d'exploitation apporté par son actionnaire, l'État fédéral.

Sous l'angle de son résultat net, VIA a accompli des progrès satisfaisants. Grâce aux mesures importantes prises par la direction, la Société a en fait eu besoin, en 1984, de 194 millions de dollars de moins que prévu de l'État. Il s'agit d'une amélioration de 82 millions de dollars par rapport à la diminution comparable de 112 millions de dollars réalisée en 1983.

En 1984, le concours financier réel apporté à VIA par l'État a totalisé 123 millions de dollars de moins qu'en 1983. Cette diminution s'explique par une baisse de 53 millions de dollars des subventions d'exploitation, et par une réduction de 70 millions de dollars au titre du financement des immobilisations.

Ces économies sont essentiellement attribuables à un accroissement de la productivité en raison de la mise en oeuvre de nouveaux systèmes informatiques, à l'amélioration des méthodes de maintenance, à la rationalisation des installations de maintenance et des itinéraires des trains, ainsi qu'à la conclusion de nouveaux contrats d'exploitation avec le CN et le CP. L'établissement de nouveaux tarifs, la publicité et diverses mesures concernant les services à la clientèle ont également contribué à la réalisation de ces économies.

Le lecteur trouvera à la page 23, un aperçu des résultats financiers et du rendement d'exploitation de la Société.

Au cours de l'exercice, VIA a également amélioré sa capacité de gestion par la consolidation de son secteur technique, en se dotant d'un service de la Planification stratégique et en dégageant les ressources nécessaires à la création d'un nouveau service de l'Informatique. Une section des Services à la clientèle, au sein de la Formation, a aussi été mise sur pied, à l'intention de tout le personnel. Malgré ces nouvelles activités, les besoins de VIA en matière de financement public ont diminué.

Il est utile de noter que ces progrès financiers ont été accomplis en deux ans sous la direction du Conseil d'administration et du président-directeur général actuels. Dans un secteur d'activités aussi rigide et traditionnel que le nôtre, où les capitaux sont si prépondérants et les réorientations si nombreuses, il s'agit là de résultats appréciables. Je le répète: il est difficile de rattraper 30 années de laisser-aller en 30 mois.

En songeant au déficit important de VIA, certains observateurs seront portés à faire un retour en arrière et à remettre en question certaines décisions en matière d'immobilisations.

L'examen des immobilisations de VIA depuis sa création il y a sept ans, nous révèle que, contrairement aux allégations de certaines critiques, la Société n'a jamais affecté de façon inconsidérée de sommes importantes à des projets sans lendemain au détriment du renouvellement de son matériel roulant.

De 1979 à 1984, l'État fédéral a fourni à VIA quelque 603 millions de dollars au titre du financement direct de ses immobilisations.

Sur ce montant, VIA a consacré les sommes que voici à son matériel:

- 72 millions de dollars pour

VIA réduit le financement de l'État

1983-1984

Financement total de l'État à VIA (exploitation et immobilisations)
(en millions de dollars)

	1983	1984	Total
Budgets approuvés par l'État	709	668	1 377
Financement réel	597	474	1 071
Réduction réalisée	112	194	306

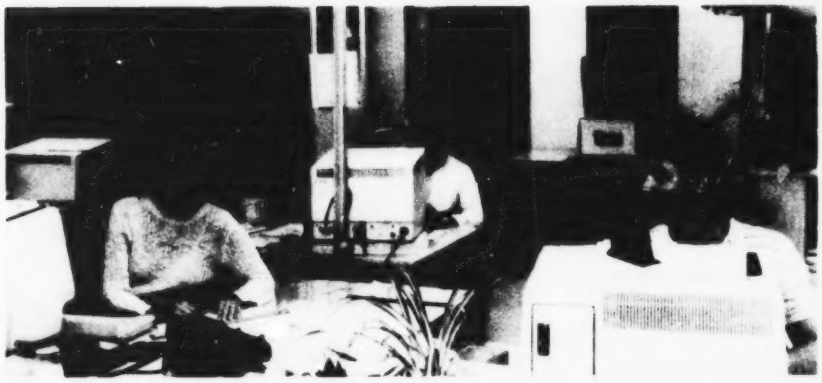
l'acquisition des vieux parcs ferroviaires voyageurs du CN et du CP;

- 228 millions de dollars pour la remise en état complète de ce parc. (Un supplément de 36 millions de dollars a été puisé à même l'autofinancement d'exploitation, pour un total de 264 millions de dollars.)
- 224 millions de dollars pour l'acquisition de 31 locomotives et 100 voitures LRC.

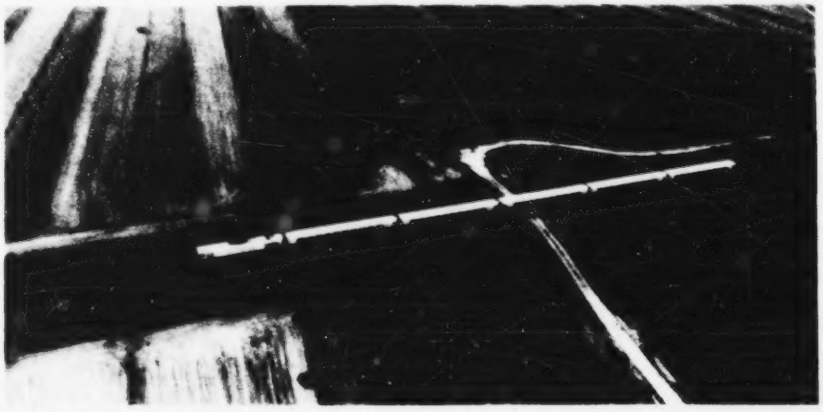
Environ 524 millions de dollars ont donc été investis dans l'acquisition ou la remise en état du matériel. Si on tient compte de la somme puisée à même l'autofinancement d'exploitation, le total s'élève à 560 millions de dollars. Cependant, moins de la moitié de cette somme a été consacrée à du matériel neuf.

On a parfois laissé entendre que les 264 millions de dollars investis dans les remises à neuf auraient pu être consacrés à l'achat de matériel neuf. Cette assertion découle de l'ignorance. Au moment de leur acquisition par VIA, les parcs ferroviaires du CN et du CP étaient déjà destinés à des programmes de maintenance systématique qui réclamaient des investissements pouvant atteindre 60 millions de dollars par an pour leur simple maintien en état d'exploitation. Sans ces travaux, les trains n'auraient pu continuer d'assurer la sécurité et le confort des voyageurs en attendant la livraison du nouveau matériel. Ces investissements constituaient donc une obligation. Sans cette remise en état systématique, nos frais d'exploitation et de maintenance auraient certainement augmenté, et il aurait aussi fallu, pour des raisons de sécurité, retirer du service les locomotives et les voitures. Parce que VIA était dans l'impossibilité d'acquérir du matériel neuf, elle n'avait pas d'autre choix.

À l'exception du matériel LRC, commandé avant la création de VIA, les projets et les budgets d'immobilisations de VIA n'ont jamais permis l'acquisition de matériel neuf. Les demandes d'acquisition de nouvelles locomotives ont toujours été refusées. VIA a ainsi été obligée de réusiner complètement, au prix d'environ 13 millions de dollars, 15 vieilles locomotives dans le cadre de son programme de passage en atelier. En outre, 58 autorails ont dû être remises en état au coût de 48 millions de dollars. Ces dépenses ont permis à VIA de poursuivre l'exploitation de ses trains vieux de 30 ans. Par ailleurs, même si nous commandions aujourd'hui du nouveau matériel, il serait impossible d'éliminer tout de suite les frais de passage en atelier.



En 1984, VIA a mis au point de nouveaux systèmes informatiques afin d'accroître son efficacité. On voit ici des employés de Toronto utilisant l'un de ces systèmes qui vise à assurer un meilleur contrôle des stocks. Les systèmes utilisés auparavant dataient d'avant la création de VIA en 1977. [Photo: Esmond Choueke]

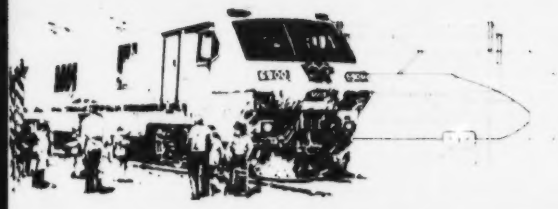


Seul matériel neuf qu'a pu acquérir VIA depuis sa création il y a sept ans, les trains LRC ne constituent que 10 p. 100 de son parc ferroviaire. Le reste du matériel, acheté du CN et du CP, remonte à une trentaine d'années; ses frais de maintenance sont élevés et sa fiabilité est réduite en hiver.

Pour l'avenir immédiat, il ne fait aucun doute que le renouvellement du parc de VIA demeure la considération la plus pressante. Cependant, il ne faudrait pas pour autant oublier les autres grandes questions : la loi sur VIA, les redevances, le transfert des employés et la maintenance, entre autres. Du dénouement de chacune de ces questions dépend la renaissance des services ferroviaires voyageurs au Canada. Si toutes ces solutions peuvent être mises en oeuvre, le transport des voyageurs par rail pourra indéniablement apporter beaucoup à l'avenir de notre pays. Aucune autre entreprise publique ne bénéficie autant de l'appui de la population, et ne risque donc autant de la décevoir, en cas d'incapacité d'atteindre des objectifs réalistes. Nous sommes en train de corriger 30 années de laisser-aller, ce qui demandera certainement plus de 30 mois. Les problèmes à régler sont très complexes, et on ne peut laisser croire au public que nous disposons de solutions miracles.

Après ces mises en garde, nous affirmons que la reconstruction des services ferroviaires voyageurs représente, pour le pays, un de ses plus grands défis, en plus de lui ouvrir des perspectives passionnantes. En 1984, malgré les remises en question, VIA a accompli d'énormes progrès sur cette voie.

« La Société n'a jamais affecté de façon inconsidérée de sommes importantes à des projets sans lendemain, au détriment du renouvellement de son matériel roulant. »



VIA vise l'excellence

Revue de l'année

POUR VIA Rail et son personnel, 1984 a été non seulement une année de remise en question, mais aussi une année de planification: en coulisse, nombreuses ont été les activités qui pourraient laisser leur empreinte, au cours des prochaines décennies, sur les services ferroviaires voyageurs au Canada.

VIA a entrepris le nouvel exercice avec la ferme résolution de faire oublier les controverses et la publicité défavorable provoquées par les difficultés de la période des Fêtes de 1983-1984. Le mauvais temps, des pannes de matériel et un déraillement avaient semé le doute sur l'efficacité des services de VIA et amené la Commission canadienne des transports à faire enquête.

En même temps, VIA instituait, à l'intention de la quasi-totalité de ses employés, des cours de formation destinés à sensibiliser de façon permanente l'ensemble du personnel à l'importance des services à la clientèle. On a également entrepris d'effectuer, à intervalles réguliers, des sondages auprès de la clientèle et du personnel afin d'aider la direction à repérer les secteurs à améliorer. À Toronto et à Montréal, la réalisation de nouveaux centres de maintenance a débuté. *(L'aménagement du centre de Montréal a été suspendu, en attendant la décision du Groupe de travail sur les services ferroviaires voyageurs. Composé de trois membres, ce groupe a été créé en novembre dernier par le ministre des Transports pour passer en revue les services ferroviaires voyageurs.)* Enfin, fruit de trois années de travail, une étude a été publiée sur les trains à grande vitesse au Canada.

VIA a accueilli en 1984 d'éminents visiteurs: le Pape Jean-Paul II, qui a effectué en train le trajet entre Québec et Montréal au cours de son séjour au Canada, et la Reine Élisabeth II, qui s'est rendue de Cornwall à Kingston à bord d'un de nos trains.

Au grand public canadien, VIA a continué d'offrir ses divers forfaits Vacances et Escapade. Des trains spéciaux se sont même rendus à Québec pour la manifestation des Grands Voiliers.

Et dans l'ombre, nos planificateurs ont continué de bâtir l'avenir de VIA: construction de nouveaux matériels, modernisation du parc actuel, amélioration de l'accueil de la clientèle, création de moyens pour tirer le meilleur parti de nos ressources... Ces efforts ont été déployés pour mieux servir les Canadiens qui nous font confiance.

Plus de 3 000 employés ont participé à la formation en matière de services à la clientèle conçue pour les sensibiliser à l'impact de leur travail et de leur attitude sur les voyageurs. [Photo: Esmond Choueke]

Un meilleur service à la clientèle:

Une priorité pour tout le personnel

L'ANNÉE a été marquée par le lancement d'un vaste programme de formation en matière de services à la clientèle. Plus de 3 000 employés ont participé à une séance d'une journée destinée à les sensibiliser aux incidences de leur travail sur la qualité du service. Ce programme prévoit aussi un cours de quatre jours, donné au centre de formation de Transports Canada, à Cornwall. Cinq cent cinquante employés ont participé à ce cours dont le but est d'améliorer l'attitude du personnel. Venus de divers services et régions, les participants ont contribué à la réalisation de vidéos relatifs à certains aspects du service à la clientèle. Un troisième cours sera donné en 1985; il mettra l'accent sur une meilleure définition des objectifs individuels et des services de VIA.

Inauguré en 1983 avec le concours des membres de la haute direction, affectés pendant une journée à des postes les mettant en contact direct avec la clientèle, l'opération "En direct avec la clientèle" a été étendue aux cadres intermédiaires. L'an dernier, 250 employés environ ont ainsi exercé des fonctions de contrôleurs de billets, de porteurs, de stewards-serveurs, de préposés aux bagages et autres. Ce programme a un caractère permanent.

VIA a continué de s'intéresser à l'opinion du grand public sur ses services grâce à trois sondages, qui ont chacun donné lieu à quelque 600 entrevues téléphoniques et 2 000 questionnaires remplis par des voyageurs. Réalisés pendant la haute et la basse saison et au cours des périodes intermédiaires, ces sondages se

voulaient le miroir de l'opinion de l'ensemble des voyageurs, habitués ou occasionnels. (Un nouveau sondage a été réalisé à l'époque des Fêtes.)

VIA a ainsi pu tâter le pouls des voyageurs sur l'ensemble de ses services, y compris les réservations et l'achat des billets, la manutention des bagages, l'accès à bord, le service des aliments et boissons, les annonces, ainsi que les trains et les gares. Les résultats ont révélé que malgré quelques lacunes, la grande majorité des voyageurs (78 p. 100 au total) prévoit reprendre le train.

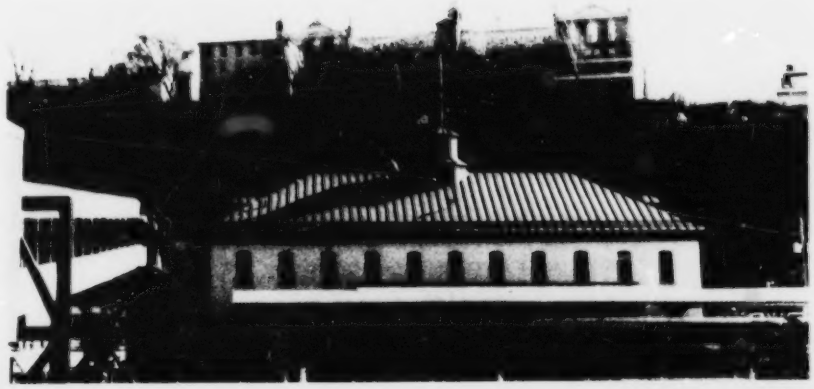
VIA a réalisé un autre sondage, cette fois auprès de son personnel, afin d'évaluer le service à partir des mêmes critères que les sondages auprès de la clientèle.

Pendant un mois, 23 employés des Services dans les trains ont suivi un cours intensif de formation en gestion des services. Déjà donné en 1980, ce cours a pour but de doter la Société de directeurs des services aptes à résoudre les problèmes, à prendre des décisions, à porter des jugements réfléchis et à communiquer efficacement.

VIA a en outre amélioré ses compétences linguistiques en formant plus de 150 employés dans la langue seconde, dont la plupart, en contact direct avec la clientèle, ont suivi des cours de français.

De nouvelles méthodes laissant une plus grande marge de manoeuvre aux agents ont été adoptées pour le traitement des remboursements, des échanges et de la perte des billets.

VIA Atlantique a adopté pour certaines liaisons un télésystème de gestion qui permet de connaître le nombre exact de places libres à bord des trains. Toutes les places de la liaison Montréal-Halifax de l'"Océan" et des trains assurant la liaison Halifax-Sydney-Port Hawkesbury doivent maintenant être réservées. Ces deux mesures ont permis d'améliorer l'affectation du matériel et de supprimer le problème d'affluence.



La gare rénovée de Lévis à Québec constitue un parfait exemple d'intermodalité. Plus de 1,7 million d'usagers, se déplaçant par train, taxi, automobile, traversier ou autobus, sont attendus chaque année dans cette installation modernisée. [Photo: Esmond Choueke]

De meilleures installations:

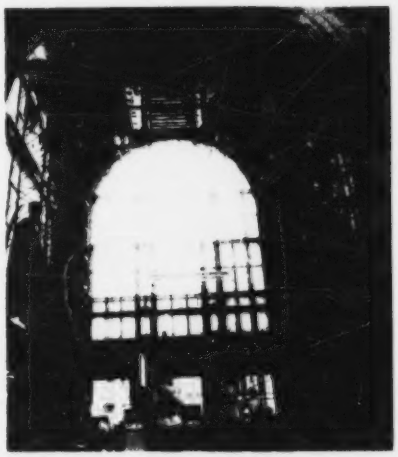
La gare doit créer des impressions durables

L'ACCESSIBILITÉ aux handicapés n'est qu'un volet de la politique de VIA en matière d'aménagement des gares, où a lieu le tout premier contact des voyageurs avec VIA.

La Société a élaboré une politique pour lui permettre de mieux gérer et contrôler la plupart de ces gares. Cette politique porte sur le réaménagement des gares afin de sauvegarder les immeubles classés, sur l'amélioration de l'efficacité de l'exploitation, sur l'économie de l'énergie, sur l'utilisation optimale de l'espace et sur l'intermodalité des services. *(Cette politique attend à l'heure actuelle la sanction du Groupe de travail sur les services ferroviaires voyageurs.)*

À Lévis, en banlieue de Québec, les travaux entrepris en 1983 pour la réalisation d'une gare intermodale ont été achevés en 1984. VIA a apporté un concours de 700 000$ à ces travaux, financés au coût de 2,5 millions avec la participation de la municipalité de Lévis, de la Société des traversiers de Québec et d'autres organismes municipaux, provinciaux et fédéraux. Quelque 1,7 million d'usagers du train, de l'autobus, du taxi, de l'automobile et du traversier devraient chaque année recourir aux installations ultra-modernes de cet établissement centenaire.

À Québec même, le réaménagement de la Gare du Palais a débuté et devrait être achevé en 1985. VIA pourra à ce moment réinstituer son service dans la basse-ville de Québec. Ces travaux consistent à restaurer et rénover la gare, à

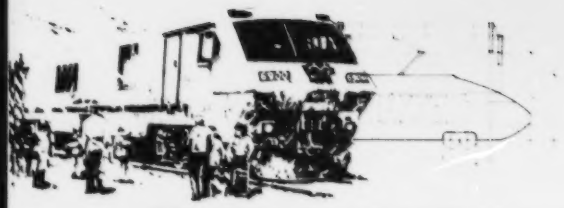


L'historique gare Union de Toronto fait l'objet d'un ravalement et de travaux de restauration qui coûteront 3,5 millions de dollars. [Photo: Esmond Choueke]

Une attention particulière aux besoins spéciaux

LES clients handicapés ont eu droit à l'attention particulière de VIA. En 1984, troisième année de la mise en oeuvre d'un programme quinquennal pour les voyageurs aux besoins spéciaux, VIA a consacré 1,7 million de dollars à la modification des gares, à la formation du personnel, à la réalisation d'un document d'information et à l'organisation d'un atelier qui a réuni 25 ministères et organismes intéressés.

Dans le cadre de ces améliorations, des escaliers roulants et des portes électriques ont été installés dans les gares principales, des portes plus larges ont été posées dans d'autres établissements, des salles de toilette, des comptoirs et des appareils téléphoniques (dotés de "vidéoreilles" pour les voyageurs qui ont des difficultés d'audition et d'élocution) ont été réaménagés, et des zones spéciales ont été ajoutées dans les parcs de stationnement. En 1984, 20 gares environ ont été touchées par ces modifications.



aménager une nouvelle voie d'accès, et à construire une nouvelle zone d'accès à bord. La ville de Québec construit également un complexe de bureaux de plusieurs étages qui s'intégrera à l'ensemble.

À Toronto, la gare Union subit des travaux destinés à faciliter les allées et venues des voyageurs en période d'affluence. En 1984, cet édifice de pierres et de marbre a été nettoyé et réparé, à l'intérieur comme à l'extérieur, dans le cadre de la première tranche d'un projet de 3,5 millions de dollars.

D'un bout à l'autre du Canada, de nombreux autres travaux ont été réalisés: nettoyage et paysagement, agrandissement des aires d'attente et installation d'escaliers roulants. Dans certaines gares, les travaux ont débuté une fois les plans approuvés. Le personnel n'a pas été oublié, puisque les installations qui lui sont réservées dans certaines gares ont elles aussi été modernisées: salles à manger, salons, vestiaires et toilettes.

En 1984, on a entrepris l'étude des normes en matière de ventes et de services dans les gares de tout le pays, afin de mettre au point des méthodes pour assurer partout la qualité du service et accroître la productivité. Les normes examinées portent entre autres sur les délais d'attente, la régulation en période d'affluence, la manutention des bagages, l'accès, l'affichage et les uniformes.

Meilleure infrastructure et rétablissement d'itinéraires

DEUX trains retirés du service dans le cadre des coupures de 1981 ont été remis en exploitation. Le 3 juin 1984, le service quotidien direct a été rétabli entre Winnipeg et Edmonton via Saskatoon, en Saskatchewan, et le 28 octobre, la liaison Moncton-Edmundston était de nouveau assurée, pour deux années d'essai, à raison de trois fois par semaine.

À VIA Atlantique, un nouvel autorail reliant Port Hawkesbury à Halifax a été mis en service le 4 juin. Cet autorail, qui fait halte pendant six heures à Halifax, assure un aller et retour tous les jours.

(Le 15 janvier 1985, le gouvernement fédéral a annoncé la reprise du service voyageurs sur six parcours à compter du 1er juin 1985. Il s'agit des parcours Winnipeg-Edmonton-Vancouver assuré par le "Supercontinental", Montréal-Halifax via Sherbrooke et Saint-Jean au Nouveau-Brunswick assuré par l'"Atlantique", et Montréal-Ottawa-Sudbury assuré par le "Canadien". Trois liaisons régionales seront également réintroduites, soit: Montréal-Sherbrooke, Toronto-Peterborough-Havelock, et Mont-Joli-Montréal.

Des voitures "Superliner" d'Amtrak, à deux niveaux et en acier inoxydable, ont été affectées au parcours du "Panorama" entre Edmonton et Winnipeg, l'automne dernier et cet hiver afin d'évaluer leur rendement et les réactions qu'elles suscitent auprès de la clientèle et du personnel.

[Photo: Howie Morrow]

LANCÉ en 1983, le vaste projet de modernisation de la ligne reliant Ottawa à Brockville via Smiths Falls a été presque achevé en 1984 au coût total de quelque 35 millions de dollars. Ces travaux ont permis à VIA de porter la vitesse de ses trains de 110 à 150 kilomètres à l'heure et de réduire la durée du trajet Ottawa-Toronto à quatre heures.

Un meilleur matériel: Songer aux besoins futurs

NOUS avons pris livraison de notre deuxième commande de matériel LRC (10 locomotives et 50 voitures), que nous avons mis en service en 1984. Cette commande représente 130 millions de dollars. Les trains LRC assurent maintenant la plupart des services voyageurs dans le corridor Québec-Windsor.

Les difficultés occasionnées par les paliers de roulement du matériel de la première commande ont été résolues et VIA suit ces trains de près. Les études techniques sur la conversion de deux rames de matériel LRC, auparavant louées par Amtrak, se poursuivent. Ce matériel doit être exploité dans le corridor Québec-Windsor en 1985.

En 1984, la direction du Développement a parachevé une analyse détaillée sur la conversion à l'électricité de l'actuel système de chauffage à la vapeur des voitures du Transcontinental de l'Est. *(Ce projet a été annulé par le groupe de travail.)*

Au cours de l'exercice, on a procédé à l'établissement de cahiers des charges et au lancement d'appels d'offres pour la fourniture de nouvelles locomotives. Simultanément, une étude a été entreprise afin de mettre au point de nouvelles voitures voyageurs pour les services transcontinentaux. Selon les caractéristiques définies pour ce nouveau type de matériel, il devait s'agir de voitures en acier inoxydable à deux niveaux, qui pourront se prêter à différentes utilisations: voitures-restaurants, voitures-lits et voitures-coachs. *(Ce projet a aussi été abandonné.)*

L'évaluation des voitures "Superliner" d'Amtrak sur le parcours du "Panorama" entre Winnipeg et Edmonton s'inscrivait dans la foulée de ce pro-

jet. Ces voitures à deux niveaux en acier inoxydable ont été mises en exploitation de septembre à novembre, puis à nouveau au cours de l'hiver 1984-1985, afin d'en évaluer le rendement et de sonder la réaction de la clientèle et du personnel.

Toujours dans l'Ouest, VIA, Transports Canada et le gouvernement du Manitoba ont commandé une étude, la mise au point et l'essai d'un prototype de nouveau véhicule ferroviaire, sorte d'autocar muni de roues de train qui pourrait remplacer avantageusement le train classique dans les régions éloignées tout en assurant un service plus fréquent à un prix inférieur.

Revue des services transcontinentaux

ON a entrepris l'examen exhaustif des services transcontinentaux. Devant être achevé d'ici juin 1985, cet examen doit permettre à VIA d'améliorer et de rentabiliser ces services. Le tourisme, l'expansion économique, l'unité nationale, le patrimoine, l'emploi et la construction du matériel font partie des critères examinés.

Chargée de l'étude des services transcontinentaux, l'équipe de la Planification générale prépare également une politique qui favoriserait la consultation du public et permettrait de créer des comités consultatifs pour des besoins précis. Ces comités assureraient l'appui du public en matière d'utilisation, de promotion et de financement des services.

Publication d'une étude sur les trains à grande vitesse

C'EST en août 1984 qu'a été publiée l'étude de faisabilité de VIA sur les trains à grande vitesse au Canada. Portant essentiellement sur les corridors Québec-Windsor et Edmonton-Calgary, cette étude a duré trois ans et coûté cinq millions de dollars. Différentes perspectives ont été envisagées, depuis le statu quo jusqu'au système futuriste maglev. Les investissements nécessaires, les frais d'exploitation et la réaction de la clientèle ont notamment été étudiés. La solution proposée consisterait à mettre en service des trains électriques sur des voies réservées, à des vitesses atteignant 300 km/h sur le tronçon Montréal-Ottawa-Toronto, et des trains diesel plus nombreux qui rouleraient à 155 km/h, donc réduiraient les temps de parcours sur les tronçons Québec-Montréal, Toronto-Windsor, et Toronto-Sarnia. Aucune décision n'a encore été prise à ce sujet. Il faudra compter entre sept et dix ans pour l'application intégrale de la solution projetée.

La visite du Pape Jean-Paul II a signifié de longs mois de préparatifs pour VIA. [Photo: Claude d'Andrieu]

La Reine et le Prince Philip ont voyagé en train de Kingston à Cornwall. [Photo: Dudley Witney]

L'amélioration de la maintenance est indispensable

À LA FIN de 1983, l'ancien gouvernement fédéral avait donné le feu vert à l'aménagement de quatre centres modernes de maintenance exploités par VIA. Ces nouveaux centres, estimés à 306 millions de dollars, devaient réduire de 55 millions de dollars par an les frais d'exploitation et de maintenance, qui comptent aujourd'hui pour environ 25 p. 100 dans le budget d'exploitation de VIA, soit davantage que ses recettes des services voyageurs.

La construction des centres de Toronto et de Montréal a débuté en 1984. Au centre de Toronto, situé au triage Mimico, quelque six milles à l'ouest de la gare Union, les travaux avançaient comme prévu à la fin de l'exercice. Ce centre, qui ouvrira ses portes au milieu de 1985, assurera l'entretien du matériel LRC et classique ainsi que des autorails, en milieu couvert et de façon efficace. Il permettra d'économiser temps et argent en diminuant les délais d'aiguillage et en améliorant la qualité de la maintenance.

(À Montréal, le terrain a été déblayé et l'aménagement du chantier entrepris, mais le projet est pour l'instant suspendu, le Groupe de travail sur les services ferroviaires voyageurs devant en poursuivre l'étude. Les deux centres de moindre importance projetés à Halifax et à Winnipeg ont été annulés.)

Une meilleure notoriété:

Célébrations nationales

EN 1984, grâce à sa campagne sur les services voyageurs pendant les Fêtes et à l'attention suscitée dans le monde entier par le séjour du Pape Jean-Paul II et de la Reine Élisabeth II, VIA a conquis une forte notoriété.

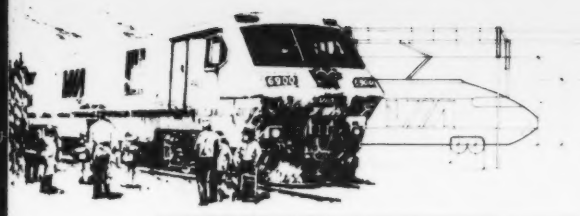
Le 10 septembre 1984, le Saint-Père s'est rendu de Québec à Sainte-Anne-de-Beaupré, et de là jusqu'à Montréal, à bord d'un train LRC spécialement aménagé et composé de trois locomotives et de neuf voitures. L'excellente prestation de VIA à l'occasion du séjour du Pape a été le fruit d'environ neuf mois de minutieux préparatifs, auxquels ont participé les gouvernements du Canada et du Québec, le CN et le CP, Bombardier, la GRC et la Sûreté du Québec.

Moins de deux semaines après la visite du Pape, la Reine Élisabeth a visité le Canada à l'occasion des fêtes du Bicentenaire au Nouveau-Brunswick et en Ontario. Elle a voyagé, depuis Cornwall jusqu'à Kingston, à bord du train royal de VIA.

En Ontario, VIA s'est mise en évidence, grâce à son dynamisme, au cours de la promotion du cent-cinquantenaire de Toronto. Des banderoles décoraient la gare Union, qui faisait office de pavillon central dans le cadre des festivités annuelles qui ont eu lieu dans cette ville.

Québec a pour sa part fêté le 450e anniversaire de l'arrivée de Jacques Cartier. Nombreux sont ceux qui ont compté sur VIA pour s'y rendre et admirer les Grands Voiliers. Plus de 5 200 personnes ont voyagé à bord de cinq trains mis en service spécialement pour cet événement.

Les préparatifs en vue d'Expo 86 vont bon train. Cette exposition se déroulera sous le thème du transport. À cette occasion, et selon les projets, la gare de Vancouver sera rénovée et servira de pavillon important.



Un marketing dynamique:

La promotion vante les voyages en train

LE SECTEUR des voyages ouvre à VIA de larges horizons. En 1984, plus de 71 500 personnes ont acheté des forfaits et des excursions de week-end, pour des recettes de plus de 9,5 millions de dollars. Notre éventail de voyages au Canada s'est enrichi d'un nouveau forfait, baptisé "Voie ferrée et voie d'eau" prévoyant un itinéraire Toronto-New York-Montréal.

VIA a participé à un colloque sur le tourisme réunissant quelque 2 000 agents de voyages du Royaume-Uni. La Société en a évidemment profité pour faire la promotion de ses forfaits au Canada et de ses trains transcontinentaux.

La direction du Marketing a lancé la Carte Ambassadeur auprès des voyageurs de 60 ans et plus. Cette carte leur donne droit à un rabais d'un tiers sur les prix courants des billets en voitures-coachs. Plus de 100 000 personnes ont jusqu'à présent demandé cette carte.

VIA offre aussi aux 12 à 22 ans un rabais de 25 p. 100 sur le prix courant du laissez-passer Canrailpass. Des prix réduits ont également été proposés pour différents services tout au long de l'exercice, allant jusqu'à des remises de 50 p. 100 sur les prix des places en voitures-coachs et "Superconfort". Les tarifs APEX ont été remplacés par l'"Escontinental". Cette formule prévoit un rabais de 40 p. 100 sur les tarifs de base et certains suppléments.

Le service de la Publicité et de la Promotion a apporté un concours actif à certaines réalisations, dont une en collaboration avec le parc d'attractions Canada's Wonderland, et une autre avec la société Eveready. À l'occasion de cette dernière campagne, des voyages VIA ont été offerts en prix. Ce service a en plus collaboré à un concours organisé par une station de radio d'Ottawa, qui a permis aux gagnants de l'Outaouais de se rendre en train au spectacle de Michael Jackson donné à Toronto.

La publicité créée par VIA en 1984 présente le train comme l'art ultime de voyager en toute tranquillité. En 1984, la Société a diffusé des affiches extérieures et dans les aéroports, sur les parcours les plus achalandés entre Windsor et Québec.

À la télévision, le message présenté par VIA sous le titre "La valse", qui décrit le service de première classe VIA 1, a mérité une mention du Conseil des directeurs artistiques de New York.

Un colloque national de trois jours à l'intention du personnel des ventes de VIA a eu lieu en octobre. En plus de comporter des ateliers et des conférences, ce colloque a permis de faire un tour d'horizon de notre stratégie commerciale pour 1985.

De meilleures études de marché

VIA s'est dotée d'un service de la Recherche en marketing, afin de réunir les données nécessaires pour certains programmes: présondage de messages télévisés et évaluation de campagnes, définition du profil des usagers du train et mise à l'essai des codes couleurs sur le matériel neuf.

Lancé en 1984, un programme trimestriel d'envergure nationale permet de suivre chez les consommateurs l'évolution du souvenir publicitaire, du comportement, des opinions et des statistiques démographiques dans le secteur des voyages.

De meilleurs services auxiliaires:

Consolider les activités

EN AOÛT, le siège social de VIA s'est installé dans un immeuble de six étages de la Place Ville-Marie, à Montréal. Ce déménagement a permis de réunir sous le même toit tous les membres du pesonnel du siège social. La Société en a profité pour créer son propre centre informatique. En plus de représenter des économies, ce déménagement nous permet de raffermir le sens d'appartenance du personnel à la Société. Le centre informatique se traduit lui aussi par des économies et répond mieux à nos besoins d'information.

Parmi les nouveaux systèmes d'informatique de gestion implantés, il faut noter un système de contrôle des stocks et des recouvrements, qui allège les formalités comptables pour les employés des SDLT et des Finances, favorise le contrôle des stocks et nous renseigne mieux sur les ventes réalisées à bord des trains. Des systèmes de tenue du grand livre et des créditeurs, de gestion des mouvements des voyageurs du départ à l'arrivée, de comptabilité analytique et de comptabilisation des recettes ferroviaires sont au nombre des autres réalisations de l'exercice.

Les projets en cours comprennent la mise au point d'un système de rétro-information de la part de la clientèle, l'établissement de nouveaux tarifs et horaires, la planification des immobilisations et le contrôle des coûts, l'élaboration d'un nouveau système d'information sur le personnel, la paie et les avantages sociaux, ainsi que la mise en oeuvre d'une gamme de systèmes d'information pour les nouvelles installations de maintenance et d'un nouveau système RÉSERVIA.

La direction des Affaires générales a continué d'assurer certaines fonctions vitales pour la Société. Le service de la Vérification interne a commencé à vérifier les projets d'immobilisations, et notamment à examiner le processus de planification et d'approbation ainsi que les systèmes d'application. Le service de la Traduction et de la Terminologie a répondu à plus de 1 700 demandes, traduit plus de 2,5 millions de mots et publié un lexique du matériel LRC.

Le service des Affaires publiques a continué de s'occuper activement des relations avec les médias, accentué ses efforts sur les communications internes et participé à l'élaboration d'une campagne

de publicité générale destinée à rassurer les voyageurs sur nos services pendant les Fêtes.

VIA a participé à des audiences devant la Commission canadienne des transports, portant sur ses frais d'immobilisations ferroviaires. La Société négocie également avec le CN et le CP afin de réduire ses charges au titre de l'aiguillage, des gares et de la maintenance.

Un document spécial sur une éventuelle loi concernant VIA en recommande l'adoption, de façon à définir le mandat de VIA en matière de services ferroviaires voyageurs, à préciser ses attributions et obligations ainsi que celles du CN et du CP, à simplifier la formule utilisée pour fixer les niveaux de service et à permettre un financement direct dans le cadre des lois pertinentes.

Les 3 700 employés de VIA constituent son actif le plus important. Ceux d'entre eux qui sont en contact direct avec les voyageurs exercent une influence souvent décisive sur l'assiduité de la clientèle. La formation en matière de services à la clientèle ravive leur fierté personnelle et professionnelle.

De meilleurs programmes pour le personnel

POUR la première fois cette année, VIA négocie distinctement du CN et du CP avec la Fraternité canadienne des cheminots, employés des transports et autres ouvriers. Au 31 décembre, les négociations se poursuivaient, mais aucun accord n'était intervenu entre les parties.

Les questions importantes pour VIA portent sur l'accroissement de la souplesse dans l'affectation de la main-d'oeuvre, ainsi que la suppression ou la réduction de l'affichage, des remplacements et des garanties permanentes, dispositions qu'elle trouve trop coûteuses. VIA vise également à assurer la progression du bilinguisme dans ses services à la clientèle et à introduire de nouveaux uniformes dont le personnel assumerait une part du coût.

La direction des Ressources humaines a mis en oeuvre une nouvelle politique d'administration des traitements, pour élargir les fourchettes de salaires et les soumettre au rendement individuel. Le système d'évaluation du rendement des 1 100 employés non syndiqués a été étoffé. Ce programme a pour but de mesurer le rendement de tous les employés par rapport à leurs objectifs.

Un bureau permanent de dotation en personnel a été créé et les critères d'embauche ainsi que les méthodes de sélection, normalisés pour l'ensemble de la Société.

La direction des Ressources humaines met au point actuellement une banque intégrée de données sur le personnel, la paie et les avantages sociaux.

Le service des Langues officielles a soumis à des tests 855 employés non syndiqués au siège social et à VIA Québec. Il a également veillé à la définition du seuil d'aptitudes linguistiques pour la plupart des postes non syndiqués.

Les débats sur le transfert à VIA des employés de chemins de fer affectés aux services voyageurs et à la maintenance ont été entrepris en 1984. Cette opération est essentielle pour permettre à VIA de gérer ses centres de maintenance et réduire ses charges. Des entretiens ont lieu avec le CP quant à la réduction du personnel de conduite.

Le rapport de la CCT

LE COMITÉ des transports par chemin de fer de la CCT a fait enquête sur les difficultés survenues au cours de la période des Fêtes l'an dernier, afin d'examiner la question de la fiabilité des services ferroviaires voyageurs.

À cette occasion, plus de 100 cadres responsables du matériel, du transport, des horaires, des travaux de réfection et des communications ont été consultés. Le compte rendu de cette enquête traite abondamment des services assurés par le CN et le CP.

Ce document a été diffusé à l'automne. Il recommande, entre autres, le renouvellement du parc ferroviaire de VIA, l'achat immédiat de nouvelles locomotives, la conversion à l'électricité du système de chauffage à la vapeur, la conclusion de nouveaux contrats d'exploitation avec le CN et le CP, l'établissement de primes d'encouragement à la ponctualité et de pénalités pour les trains en retard, et la divulgation complète des statistiques et des frais d'exploitation des sociétés ferroviaires.

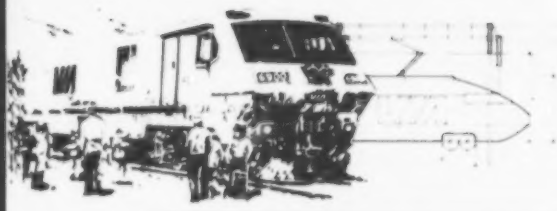
De meilleurs contrats d'exploitation:

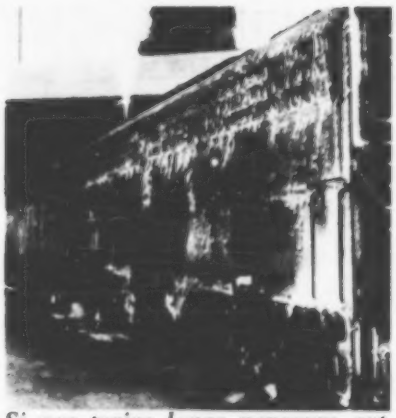
Négociations CN/CP

INDÉPENDAMMENT des recommandations du Comité, mais tout en les respectant, VIA a négocié, avec effet au 1er janvier 1985, un nouveau contrat d'exploitation avec le CN. Voici les modifications qui y ont été apportées:

- Le CN s'engage à fournir de plus amples renseignements sur les frais et les charges de travail.
- L'établissement des horaires fera l'objet de plus amples consultations.
- Les fonds affectés aux primes à la ponctualité sont redistribués selon la nature du service, en mettant davantage l'accent sur les liaisons du corridor.
- VIA recevra des préavis, et notamment des renseignements financiers, sur les modifications des méthodes de facturation du CN.
- Une collaboration plus étroite permettra de définir les règles de maintenance concernant le matériel voyageur.

Le contrat d'exploitation en cours avec le CP a été prorogé jusqu'au 31 mars 1985.





Si nos trains longs parcours ont dû, encore cette année, affronter les rigueurs de l'hiver durant les Fêtes, leur rendement a été meilleur qu'en 1983-1984.

[Photo: Dudley Witney]

De meilleurs préparatifs:

La planification des Fêtes a porté fruits

LA CONTROVERSE suscitée par le service de la période des Fêtes de 1983-1984 et l'enquête qui en a résulté ont amené VIA à créer un solide programme d'éventualités pour les Fêtes de 1984-1985, prévoyant des rames moins longues pour assurer un meilleur chauffage, plus de trains, du matériel de réserve en cas de panne ou de retard et un plus grand nombre d'employés en disponibilité à VIA, au CN et au CP; les employés ont en outre été invités à prendre les mesures qui s'imposaient pour satisfaire les voyageurs en cas de retard ou d'annulation de départs.

Ce programme a été fructueux. Dans l'ensemble, les trains qui desservent les lignes transcontinentales de l'Est et de l'Ouest ainsi que le corridor Québec-Windsor ont enregistré un taux moyen de ponctualité de 82 p. 100 cette année, contre 50 p. 100 en 1983-1984. À l'échelle nationale, la moyenne des retards s'est chiffrée à 73 minutes, comparativement à 100 l'an dernier. Dans le seul corridor Québec-Windsor, le taux moyen de ponctualité de nos 1 491 trains a été de 86 p. 100, et la moyenne des retards, de 39 minutes. Sur les longs parcours, le rendement de nos trains s'est amélioré, malgré le mauvais temps. Par exemple, l'"Océan", train transcontinental qui relie Montréal à Halifax, a réalisé un taux de ponctualité de 68 p. 100, par rapport à 3 p. 100 l'an dernier, la moyenne des retards passant de six heures à une heure et demie. Avec un taux de ponctualité de 43 p. 100, le "Canadien", train transcontinental de l'Ouest, n'a que légèrement progressé par rapport à l'an dernier. Cependant, la moyenne de ses retards a reculé de onze à trois heures.

Selon un sondage national d'opinion auprès des clients de VIA pendant les Fêtes cette année, neuf personnes sur dix sont satisfaites et recommanderaient nos services à leurs amis. Grâce aux efforts concertés des employés de VIA, du CN et du CP, voilà qui augure bien de 1985.

Le ministre crée un groupe de travail sur les services ferroviaires voyageurs

À LA mi-novembre, le ministre des Transports a annoncé la création d'un groupe de travail chargé d'élaborer un nouveau plan national de services ferroviaires voyageurs. Ce groupe a reçu pour mandat la définition du réseau national de base, notamment la remise en état des services, l'évaluation de tous les services actuels, la mise au point d'un nouveau programme d'immobilisations pour l'achat de nouveau matériel roulant, une vérification de VIA, une enquête sur les redevances au CN et au CP, et la mise au point d'une loi sur les services ferroviaires voyageurs.

Le 15 janvier 1985, on annonçait que le Conseil d'administration de VIA était remplacé par ce groupe de travail, composé de trois membres.

Lettre d'envoi *suite de la page 5*

intégrés. Pour s'acquitter de leurs fonctions dans ce contexte, les dirigeants de VIA doivent disposer d'une liberté suffisante. La présence de trop nombreux chefs, plutôt que d'unifier la direction, a pour effet de la diviser, ce qui est à l'opposé d'une saine gestion. Il importe également, à mon sens, que le souci de l'intérêt national se marie harmonieusement à un objectif rigoureux de rentabilité, de façon que le nouveau réseau de services ferroviaires voyageurs, en plus de respecter les besoins des Canadiens, soit rentable et réponde aux préoccupations financières du grand public. Le respect de ces divers impératifs, parfois contradictoires, est loin d'être chose facile, tant pour le gouvernement, à titre d'actionnaire de VIA, que pour les dirigeants de la Société.

En conclusion, au nom du Conseil démissionnaire, je tiens à exprimer mes voeux de réussite à nos successeurs. C'est pour nous un privilège d'avoir servi le grand public canadien. J'adresse à mes collègues ma plus vive reconnaissance pour leur concours et leur soutien. Malgré le contexte politique dans lequel doit évoluer une société de la Couronne, les membres du Conseil ont toujours fait preuve de professionnalisme dans leurs délibérations sur l'intérêt de VIA et des Canadiens. À Monsieur Pierre Franche, président-directeur général, je veux exprimer notre reconnaissance pour l'ardeur qu'il a manifestée et l'exceptionnelle qualité du travail qu'il a accompli.

J'invite les membres du personnel à être fiers de leur Société et à bien la servir: ce n'est qu'ainsi qu'elle grandira. VIA est et sera toujours au service des Canadiens.

Pour ma part, je quitte le secteur public après dix années de service. Je garde de toutes ces années le souvenir impérissable de mes nombreux collègues compétents, que je n'aurais jamais connus si je n'avais exercé ces fonctions, et je suis fier de la confiance qui m'a été accordée pour l'orientation de programmes qui ont eu des retentissements si profonds sur le grand public et l'économie du Canada.

Harold A. Renouf, O.C.
Président du Conseil

Les subventions à VIA baissent encore

VIA Rail Canada Inc

Revue financière

Le lecteur trouvera dans l'aperçu que voici des observations et des données sur la situation financière et les résultats d'exploitation de l'exercice 1984, ainsi que les chiffres correspondants pour la période 1980 – 1983. Cet aperçu doit être lu à la lumière des états financiers. Les indicateurs-clés (à droite) résument les résultats financiers et d'exploitation réalisés par la Société au cours de ces exercices.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 1984, VIA Rail a inscrit un bénéfice de 1,57 million de dollars. L'État a apporté aux recettes de VIA la somme de 398 millions de dollars, soit 2,2 fois les recettes tirées des services voyageurs, qui ont totalisé 177 millions de dollars.

Le tableau reproduit à la page 24 compare les subventions d'immobilisations et d'exploitation approuvées pour 1984 aux sommes réellement versées à ce titre au cours de l'exercice.

Au cours de l'exercice, la Société a eu besoin de 194 millions de dollars de moins que prévu au budget de la part de l'État. Le financement public des dépenses d'exploitation courantes a diminué de 68 millions (14,6 p. 100) par rapport au budget de 1984 grâce à d'importantes mesures prises, notamment la rationalisation des installations de maintenance, l'accroissement de la productivité en raison de la mise en oeuvre de nouveaux systèmes informatiques, la rationalisation de la comptabilité, ainsi que la rationalisation et l'augmentation des services ferroviaires. Les efforts de la direction pour redresser certains éléments figurant aux exercices précédents, tel que l'explique la note 11 en page 29, ont également contribué à la réduction des charges. Ces progrès ont été accomplis malgré une concurrence qui est restée vive tout au long de l'exercice. Les compagnies aériennes ont offert des rabais considérables, qui ont fait l'objet d'importantes campagnes de publicité; les transporteurs routiers ont eux aussi exercé une âpre concurrence.

Pour faire face à cette concurrence, VIA a lancé des campagnes de publicité et des formules tarifaires originales. Les recettes tirées des services voyageurs ont augmenté de 3,7 millions de dollars, (2 p. 100) pour s'établir à 177 millions, malgré un repli de 1,5 p. 100 des voyageurs-milles en raison d'une réduction de la longueur moyenne des trajets.

Via Rail Canada Inc.
Revue comparative sur cinq ans

Indicateurs financiers clés	*(en milliers de dollars)*				
Produits	**1984**	**1983***	**1982***	**1981***	**1980***
Recettes services voyageurs	**177 041**	173 325	161 994	164 786	140 081
Recettes services sous contrats (note 11)	**397 796**	451 200	431 620	412 006	320 085
Autres	**24 046**	21 188	16 966	3 114	420
	598 883	645 713	610 580	579 906	460 586
Charges					
Frais d'exploitation et de maintenance	**356 847**	418 314	389 101	402 246	317 796
Frais afférents aux services à la clientèle et services de soutien	**153 661**	137 063	139 770	110 214	95 514
Frais généraux et frais d'administration	**51 653**	60 449	49 329	54 394	37 749
Amortissements	**33 932**	26 700	24 842	13 925	8 104
	596 093	642 526	603 042	580 779	459 163
Bénéfice (perte) avant impôts sur le revenu	**2 790**	3 187	7 538	(873)	1 423
Provision pour impôts sur le revenu reportés	**1 216**	1 565	3 832	437	678
Bénéfice net (perte)	**1 574**	1 622	3 706	(436)	745
Dépenses en immobilisations	**153 649**	135 132	114 115	109 447	90 238
Installations et matériel – au prix coûtant	**656 500**	507 946	385 331	303 745	206 996
Fonds de roulement (négatif)	**33 485**	74 282	13 320	(2 881)	(13 008)
Statistiques-clés d'exploitation					
Total des voyageurs transportés (en milliers)	**6 961**	6 734	7 223	8 009	7 586
Total des voyageurs-milles (en milliers)	**1 533 567**	1 556 381	1 577 439	1 936 226	1 928 509
Recettes services voyageurs par voyageur-mille (en ¢)**	**11,3**	10,8	9,9	8,3	7,1
Distance moyenne parcourue (en milles)	**220**	231	218	242	254
Trains-milles exploités (en milliers)	**12 212**	12 190	12 393	14 724	15 189
Voitures-milles exploitées (en milliers)	**72 050**	71 761	78 722	100 231	101 994
Taux d'occupation moyen (en %)	**53,7**	52,6	51,4	52,9	52,5
Nombre moyen de voyageurs-milles par train-mille	**126**	128	127	132	127
Nombre moyen d'employés	**3 653**	3 474	3 640	4 135	4 200

Note: (*) Redressé
(**) Recettes des forfaits exclues

VIA Rail Canada Inc

Revue financière

L'accentuation des efforts de VIA pour sensibiliser l'ensemble du personnel aux services à la clientèle commence à porter fruits. Après deux années de diminution de l'achalandage, le nombre des voyageurs a augmenté en 1984 d'un quart de million par rapport à 1983.

Les tarifs ont été majorés de 4 p. 100 en septembre 1984, conformément aux lignes directrices du gouvernement fédéral.

Les autres recettes, composées essentiellement d'intérêts, ont augmenté de 2,8 millions de dollars pour passer à 24 millions. Cette progression s'explique par une gestion plus efficace de la trésorerie quotidienne de la Société, ainsi que par la hausse des taux d'intérêts sur les titres de placements à court terme.

Le total des charges a diminué de 46,4 millions de dollars (7,2 p. 100) pour s'établir à 596,1 millions de dollars.

Les frais d'exploitation et de maintenance se sont repliés de 61,5 millions de dollars. Comme le précise la note 11, les négociations contractuelles avec le CN et le CP relativement à certains éléments figurant aux exercices précédents, ont connu une issue favorable en 1984. Ces questions, un contrôle rigoureux du parc ferroviaire et l'amélioration des méthodes de maintenance expliquent l'essentiel des progrès réalisés à ce titre.

Les frais afférents aux services à la clientèle et aux services de soutien ont augmenté de 12,1 p. 100 pour s'inscrire à 153,7 millions de dollars. Le nouveau programme de formation en matière de services à la clientèle est intervenu pour 3 millions dans cette augmentation. L'intensification de la publicité de VIA a représenté 2,3 millions de dollars de ce total, et les hausses de frais occasionnées par le soutien des nouveaux services ferroviaires (comme le rétablissement de la liaison quotidienne directe Winnipeg-Edmonton) ont compté pour 4,5 millions dans la hausse des frais.

Les frais généraux et les frais d'administration ont diminué de 8,8 millions de dollars (14,6 p. 100). Une baisse importante des besoins d'auto-assurance en matière d'accidents, déraillements et de réparations, ainsi que la diminution des pertes de matériel par rapport à 1983 sont les principaux facteurs du recul de ces frais.

Financement public d'immobilisations et d'exploitation versé à VIA en 1984
(en millions de $)

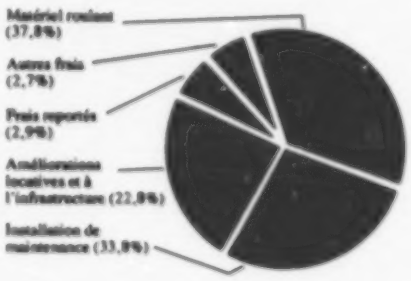
	Exploitation	Immobilisations	Total
Budgets approuvés par le gouvernement	466	202	668
Financement réel	398	76	474
Réduction réalisée	68	126	194

L'apport de l'État aux immobilisations a été inférieur de 126 millions de dollars (62,4 p. 100) au budget de 1984. Au cours de l'exercice écoulé, VIA a investi 154 millions en immobilisations. La Société a financé ces immobilisations pour 78 millions de dollars (51 p. 100) à même ses propres rentrées, le reste, soit 76 millions de dollars (49 p. 100) ayant été apporté par l'État.

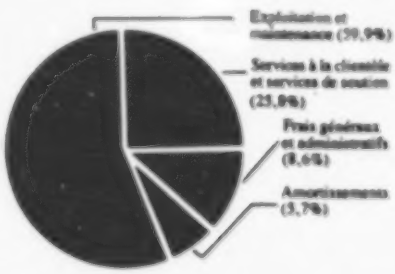
Le programme d'immobilisations a notamment donné lieu à l'amélioration de l'infrastructure pour y accroître les vitesses (réfection de la ligne Ottawa – Brockville via Smiths Falls) au coût de 25 millions en 1984. En outre, 56 millions de dollars ont été consacrés à la planification et à la construction d'installations de maintenance. L'acquisition de nouvelles rames LRC et la remise en état du matériel ont continué de représenter une part importante du programme d'immobilisations de VIA en 1984.

Le 15 janvier 1985, le ministre des Transports a réaffirmé l'intention du gouvernement d'améliorer les services ferroviaires au Canada. Il a annoncé le rétablissement de six liaisons, ainsi que certaines mesures destinées à renouveler le parc ferroviaire de la Société.

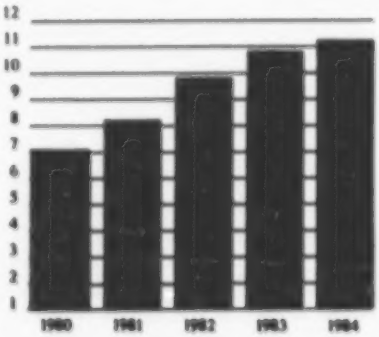
Nature des dépenses en immobilisations de 1984



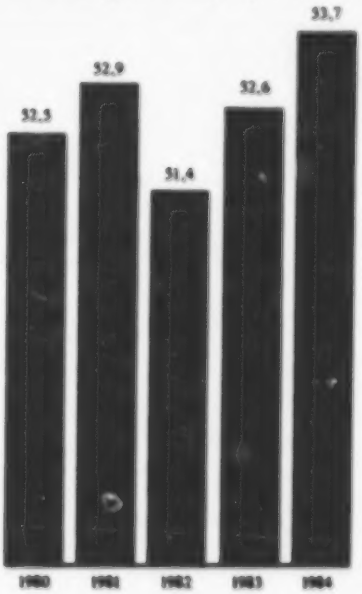
Répartition des dépenses de 1984


Exploitation et maintenance (30,9%)
Services à la clientèle et services de soutien (25,8%)
Frais généraux et administratifs (8,6%)
Amortissements (5,7%)

Recettes services voyageurs par voyageur-mille (en ¢)



Taux d'occupation moyen (en %)



VIA Rail Canada Inc.

États financiers

Bilan

au 31 décembre
(en milliers)

Actif à court terme	1984	1983
Encaisse et valeurs négociables à court terme	27 387 $	157 157 $
Débiteurs	9 588	9 329
Avances sur contrats (note 3)	8 432	22 680
À recevoir du gouvernement du Canada	113 765	18
Inventaire et fournitures	9 089	909
	168 261	190 093
Actif à long terme		
Installations et matériel (note 4)	570 452	450 461
Frais reportés (note 2f)	11 123	11 827
	581 575	462 288
	749 836 $	652 381 $
Passif à court terme		
Créditeurs et frais courus	131 903 $	112 834 $
Produits reportés	2 873	2 977
	134 776	115 811
Passif à long terme		
Impôts sur le revenu reportés	6 249	5 033
	6 249	5 033
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions (note 5)	9 300	9 300
Surplus d'apport (note 6)	592 829	517 129
Bénéfices non répartis	6 682	5 108
	608 811	531 537
	749 836 $	652 381 $

Signé au nom du Conseil

Administrateur et Président du Comité de vérification

Administrateur et Président du Conseil

VIA Rail Canada Inc.

États financiers

État des résultats et des bénéfices non répartis

exercice clos le 31 décembre
(en milliers)

Produits	1984	1983
Recettes services voyageurs	177 041 $	173 325 $
Recettes services sous contrats (note 11b)	397 796	451 200
Autres	24 046	21 188
	598 883	645 713
Charges		
Frais d'exploitation et de maintenance (notes 1b, 2b et 11b)	356 847	418 314
Frais afférents aux services à la clientèle et aux services de soutien	153 661	137 063
Frais généraux et frais d'administration	51 653	60 449
Amortissements	33 932	26 700
	596 093	642 526
Bénéfice avant impôts sur le revenu	2 790	3 187
Provision pour impôts sur le revenu reportés	1 216	1 565
Bénéfice net	1 574	1 622
Bénéfices non répartis		
Solde au début de l'exercice	5 108	3 486
Solde à la fin de l'exercice	6 682 $	5 108 $

État de l'évolution de la situation financière

exercice clos le 31 décembre
(en milliers)

Provenance des fonds	1984	1983
Exploitation		
Bénéfice net de l'exercice	1 574 $	1 622 $
Éléments n'exigeant aucun mouvement de fonds		
Amortissements	33 932	26 700
Impôts sur le revenu reportés	1 216	1 565
Perte découlant de la mise au rancart d'éléments d'actif	430	6 167
Fonds de roulement provenant de l'exploitation	37 152	36 054
Avances en capital du gouvernement du Canada	75 700	146 440
Avance sur contrat	–	15 775
	112 852	198 269
Utilisation des fonds		
Acquisition d'installations et de matériel	149 216	129 454
Frais reportés	4 433	5 678
Remboursement de la dette à long terme	–	2 175
	153 649	137 307
Augmentation (diminution) du fonds de roulement	(40 797)	60 962
Fonds de roulement au début de l'exercice	74 282	13 320
Fonds de roulement à la fin de l'exercice	33 485 $	74 282 $

VIA Rail Canada Inc

États financiers

Notes aux états financiers

exercice clos le 31 décembre 1984

1. Contrats d'exploitation

(a) Contrat d'exploitation de services ferroviaires voyageurs: La Société a passé un contrat avec le gouvernement du Canada en vertu duquel la Société s'engage à fournir les services et à exercer les activités nécessaires pour rendre, gérer et exploiter des services ferroviaires voyageurs au Canada.

Le contrat prévoit également la conclusion d'ententes relatives aux demandes de service complémentaire, entre le ministre des Transports et la Société à l'égard de certains services ferroviaires voyageurs interurbains.

(b) Compagnie des Chemins de fer Nationaux du Canada et Canadien Pacifique Limitée. La Société a conclu des contrats d'exploitation avec les chemins de fer, selon lesquels les chemins de fer permettent à la Société d'utiliser leurs voies et installations et s'engagent à fournir le personnel nécessaire au fonctionnement des trains et à assurer l'entretien et la remise en état du matériel roulant.

Les coûts relatifs à ces contrats compte non tenu des dépenses en capital se sont élevés à 341 739 000$ pour l'exercice 1984 (390 092 000$ en 1983); ces coûts sont compris dans les frais d'exploitation et de maintenance.

2. Énoncé des principales conventions comptables

(a) Comptabilisation des produits: Les recettes provenant des services voyageurs sont comptabilisées lorsque le service a été rendu. Les recettes provenant des service sous contrats sont comptabilisées lorsqu'elles sont réalisées et sur une base d'estimation.

(b) Coût d'exploitation et de remise en état: Les charges à payer aux chemins de fer contractants en vertu des contrats d'exploitation sont comptabilisées selon les frais engagés et estimés.

Ces dépenses peuvent être redressées par la Commission canadienne des transports par suite de la révision des coûts réels engagés à chaque année par les parties intéressées.

(c) Inventaire et fournitures: L'inventaire et les fournitures sont évalués au plus bas du coût, déterminé selon la méthode de l'épuisement successif et de la valeur de remplacement.

(d) Installations et matériel: Comptabilisés au prix coûtant et comprennent la capitalisation des coûts de remise en état et de réfection du matériel roulant engagés pour la première fois dans le but d'améliorer et de prolonger la durée d'utilisation de ces éléments d'actif. À l'exception des réparations importantes, les frais de remise en état du matériel roulant engagés pour la deuxième fois, sont imputés à l'exploitation. Ces derniers frais s'élèvent pour le présent exercice à 18 834 000$ (17 125 000$ en 1983) et sont compris dans les frais d'exploitation et de maintenance.

(e) Amortissement: L'amortissement du matériel roulant est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire à des taux déterminés pour en répartir le coût sur la durée probable d'utilisation. Le matériel roulant est amorti sur une période de huit à trente ans.

L'amortissement des gares et autres immobilisations est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire. Les périodes d'amortissement varient de trois à dix ans.

L'amortissement du mobilier et du matériel de bureau est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire sur une période de trois à vingt ans.

Les améliorations locctives et de l'infrastructure sont amorties sur la durée des baux ou d'après la durée probable d'utilisation, selon le cas. Les périodes d'amortissement varient de quatre à trente-huit ans.

Les projets en voie de réalisation ne font pas l'objet d'amortissement.

(f) Frais reportés: Les frais reportés représentent principalement les coûts engagés à l'égard de l'élaboration de systèmes informatiques, le plus important étant un système automatisé de réservation et de billetterie. Ces coûts sont amortis sur une période de trois à sept ans. L'amortissement accumulé des frais reportés s'est élevé à 21 895 000$ (17 456 000$ en 1983).

(g) Régimes de retraite: Les charges au titre des services courants sont imputées à l'exploitation, et des provisions sont constituées au fur et à mesure qu'elles deviennent exigibles.

Les charges au titre des services passés sont imputées à l'exploitation et les cotisations sont versées en montants annuels couvrant le capital et les intérêts sur des périodes n'excédant pas vingt-cinq ans.

(h) Impôts sur le revenu: La Société comptabilise ses impôts sur le revenu selon la méthode du report d'impôts. Selon cette méthode, les provisions pour impôts sur le revenu reportés sont établies en fonction du revenu comptabilisé dans les états financiers, et les impôts relatifs aux écarts temporaires qui surviennent entre le moment où l'on tient compte des revenus aux fins comptables et aux fins fiscales, sont reportés.

3. Avances sur contrats

Les avances sur contrats sont constituées de dépôts à l'égard de dépenses en immobilisations devant être engagées pour la construction d'installations de maintenance, l'amélioration de l'infrastructure et l'achat de matériel roulant.

4. Installations et matériel

(en milliers)

	1984	1983
Terrains	365 $	365 $
Matériel roulant	357 545	336 121
Gares et autres immobilisations	3 245	2 790
Mobilier et matériel de bureau	16 114	12 013
Améliorations locatives et de l'infrastructure	33 057	18 110
	410 326	369 399
Amortissements accumulés	86 048	57 485
	324 278	311 914
Projets en voie de réalisation	246 174	138 547
	570 452 $	450 461 $

5. Capital-actions

(en milliers)

	1984	1983
Autorisé		
Nombre illimité d'actions ordinaires, sans valeur nominale		
Émis et entièrement payé		
93 000 actions ordinaires	9 300 $	9 300 $

6. Surplus d'apport

Le surplus d'apport est constitué d'avances reçues ou à recevoir du gouvernement du Canada, pour des dépenses en immobilisations.

7. Engagements

Au 31 décembre 1984, la Société avait des engagements d'environ 34 007 000$ surtout à l'égard de l'achat d'installations et de matériel.

8. Baux

La Société a des engagements relatifs à des baux sur des immeubles et à la location de matériel et de services informatiques. Ces engagements annuels minimums s'établissent comme suit:

(En milliers)

1985	13 908 $
1986	13 944
1987	9 021
1988	7 183
1989	6 276
1990 et ultérieurement	97 217
	147 549 $

9. Régimes de retraite

La Société a des régimes de retraite auxquels participent tous ses employés permanents et en vertu desquels ceux-ci ont droit, à l'âge de la retraite, à des prestations fondées sur la rémunération et les années de service. Une évaluation actuarielle des régimes de retraite a été effectuée en date du 31 décembre 1983. Selon l'évaluation actuarielle, la dette non capitalisée relative aux prestations au titre des services passés est évaluée à 20 202 000$ en date du 31 décembre 1984 (33 512 000$ en 1983). Les charges des régimes de retraite

imputées aux résultats s'élèvent à 15 936 000$ pour l'exercice (11 507 000$ en 1983) incluant des charges pour services passés de 11 589 000$ (7 597 000$ en 1983).

10. Opérations entre apparentés

VIA Rail Canada Inc. est une société de la Couronne dont toutes les actions émises sont détenus par le gouvernement du Canada.

Dans le cours normal des affaires, la Société s'est engagée par contrat à recevoir des services d'autres sociétés de la Couronne, qui se sont chiffrés en 1984 à 300 368 000$ (328 648 000$ en 1983). Au 31 décembre 1984, les sommes à verser à ces sociétés de la Couronne s'élevaient à 14 460 000$ (12 721 000$ en 1983).

11. Reclassement

a) Certains chiffres de l'exercice 1983 ont été reclassés afin de les adapter à la présentation adoptée en 1984.

b) Les chiffres de 1984 apparaissant à l'état des résultats tiennent compte de révisions apportées à certaines estimations portant sur les charges des sociétés ferroviaires. La révision de ces estimations est la conséquence directe des renseignements supplémentaires obtenus durant l'exercice écoulé. Ces révisions ont donné lieu, pour 1984, à des réductions de charges de 21 021 000$ et à une diminution correspondante de 21 021 000$ pour les recettes de services sous contrats. Si en 1983, de telles révisions avaient été comptabilisées aux résultats de l'exercice courant, conformément au traitement accordé en 1984, les charges de 1983 seraient diminuées de 27 891 000$ et les recettes de services sous contrats seraient diminuées de 27 891 000$.

12. Éventualité

Lors de la vérification des déclarations d'impôt de la corporation pour les exercices financiers terminés le 31 décembre 1979, 1980 et 1981, Revenu Canada, lors de discussions avec la direction, a adopté la position que les montants reçus du Gouvernement du Canada inclus au surplus d'apport (note 6), constituent une forme d'aide et devraient, selon la Loi de l'impôt sur le revenu, être appliqué en réduction du coût en capital des éléments d'actifs acquis.

Cette position engendrerait un passif d'impôt additionnel estimé approximativement à 52 millions de dollars pour toutes les années fiscales jusqu'au 31 décembre 1984. De ce montant, environ 18 millions de dollars serait attribuable à 1984 et environ 14 millions de dollars à 1983.

Étant donné la position d'actionnaire unique qu'a le gouvernement, la direction de la corporation est d'avis que les montants en question représentent des versements de capitaux et qu'en conséquence, ces montants ont été correctement comptabilisés à titre de surplus d'apport, selon les principes comptables généralement reconnus. Ce point de vue a été appuyé par les conseillers juridiques spéciaux.

Aucun avis de recotisation n'a été émis par Revenu Canada. La direction de la corporation maintient fermement son opinion que les déclarations d'impôt de la corporation, telles que produites, sont correctes. En conséquence, aucune provision n'a été prise dans les livres de la corporation pour refléter tout autre position que celle de continuer à traiter les versements de capitaux comme du surplus d'apport.

13. Événements subséquents

a) La corporation a conclu des ententes contractuelles (note 1b) avec les compagnies de chemins de fer. Les frais découlant de ces ententes sont sujet à être redressés (note 2b) par la Commission canadienne des Transports, suite à une révision des coûts réels engagés.

La direction a été avisée le 31 janvier 1985 par la Commission canadienne des Transports que le niveau d'ajustement recommandé relativement à ces frais pour l'année 1983 fera l'objet d'un rapport le 31 mars 1985. Jusqu'à présent aucun chiffre ferme n'est disponible pour évaluer le montant final de ces frais. Tout ajustement résultant de cette révision sera comptabilisé à l'état des résultats au cours de la période où la situation aura été résolue.

b) Le 15 janvier 1985, le ministre des Transports du Canada a annoncé la décision de laisser à VIA Rail Canada Inc. son autonomie de société de la Couronne distincte et de la doter d'un mandat spécifique défini par voie législative.

Le Ministre a réaffirmé l'intention du gouvernement d'améliorer les services ferroviaires voyageurs au Canada. À cet égard, il a annoncé le rétablissement de six liaisons ainsi que certaines mesures destinées à renouveler le parc de matériel roulant de la Société.

La direction est convaincue que ces mesures auront une incidence sur les résultats d'exploitation et sur la situation financière de la Société. Cependant, il est impossible pour l'instant d'en évaluer avec certitude l'importance.

Responsabilité de la préparation et de l'exactitude des états financiers

La direction de VIA est responsable de la préparation et de l'exactitude des états financiers présentés dans son rapport annuel. Ces états ont été dressés selon des principes comptables généralement reconnus et comprennent nécessairement des montants déterminés d'après la meilleure appréciation que la direction pouvait avoir de la situation. La direction considère que les états traduisent fidèlement la situation financière de VIA et qu'ils exposent exactement les résultats de ses activités.

Pour s'acquitter de sa responsabilité, VIA applique des contrôles et des méthodes comptables internes visant à assurer la fiabilité de l'information financière et à garantir la sécurité de l'actif. Les systèmes de contrôle interne et les livres sont soumis à l'examen des vérificateurs internes et, pendant la vérification des états financiers, à celui du cabinet de comptables agréés Samson Bélair.

Le Comité de vérification du Conseil d'administration se réunit périodiquement avec les vérificateurs internes et externes et avec la direction pour approuver le champ d'application de l'exercice de vérification et évaluer les rapports sur la vérification effectuée. Les états financiers ont été examinés par le Comité de vérification et, comme suite à sa recommandation, approuvés par le Conseil d'administration.

Rapport des vérificateurs

Monsieur le ministre
des Transports
Ottawa, Canada

Nous avons vérifié les états des résultats et des bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de VIA Rail Canada Inc. de l'exercice clos le 31 décembre 1984 ainsi que son bilan à cette date. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, ces états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Société au 31 décembre 1984 ainsi que les résultats de ses opérations et l'évolution de la situation financière pour l'exercice clos à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Nous déclarons de plus que, à notre avis, les opérations de la Société qui ont été portées à notre connaissance au cours de notre vérification ont été effectuées, à tous égards d'importance, en conformité avec la partie XII de la Loi sur l'administration financière et ses règlements, la charte et les règlements administratifs de la Société et les instructions qui ont été données à la Société.

Comptables agréés

Samson Bélair

Montréal, Canada
Le 4 février 1985

VIA Rail Canada Inc.

Annuaire de la Société au 31 décembre 1984

Conseil d'administration

Harold A. Renouf, O.C.
Président du Conseil
VIA Rail Canada Inc.
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Michael J. Brogan
Directeur des achats et du trafic
Chrysler Canada Limitée
Windsor (Ontario)

Bernard Clayman
Avocat, avoué, notaire
Toronto (Ontario)

Henry Ewasechko
Directeur, Exploitation
Université de l'Alberta
Edmonton (Alberta)

Pierre A. H. Franche
Président-directeur général
VIA Rail Canada Inc.
Montréal (Québec)

Lionel K. Grant
Vice-président
Cornwall Gravel Company Ltd.
Cornwall (Ontario)

William P. Kelly
Sous-ministre adjoint principal
Service de médiation
et de conciliation
Travail Canada
Ottawa (Ontario)

Louis-Pierre Lapointe*
Président
Lapointe, Couillard et Associés
Verdun (Québec)

Evan S. Lloyd
Conseil auprès de l'industrie
du tourisme
Sydney River (Nouvelle-Écosse)

Robert Matteau
Administrateur agréé
Geoffrion, Leclerc Inc.
Grand-Mère (Québec)

Kyle R. Mitchell
Associé principal
Dunhill Personnel Consultants Ltd.
Vancouver (Colombie-Britannique)

Giovanni Molina
Président
Molina Fer Ornemental Ltée
St-Léonard (Québec)

Clarence Surette
Commissaire industriel
Commission de développement
de la région de Grand-Sault Inc.
Grand-Sault (Nouveau-Brunswick)

June A. Westbury
Winnipeg (Manitoba)

Jack Wiebe
Président
L & W Feeders Ltd.
Herbert (Saskatchewan)

Jaffray Wilkins
Sous-ministre associé
Transports Canada
Ottawa (Ontario)

Direction

Harold A. Renouf, O.C.
Président du Conseil

Pierre A. H. Franche
Président-directeur général

Siège social

B. Eldon Horsman
Vice-président exécutif

Réjean Béchamp
Vice-président, Développement

Gabriel Fortin, c.r.
Vice-président, Affaires générales
et secrétaire de la Société

R. J. Guiney**
Vice-président, Exploitation

John A. Hanna
Vice-président, Finances

Janet Lewis
Trésorier

Jacques Noël
Vice-président, Ressources humaines
(par intérim)

H. E. Whiting
Vice-président, Marketing

Régions

Raymond Borden
Vice-président, VIA Ontario

Gilles Dufault**
Vice-président, VIA Atlantique

J. Léo Moisan
Vice-président, VIA Québec

Harold F. Murray
Vice-président, VIA Ouest

Comités du Conseil

Comité exécutif

Harold A. Renouf
Président
Pierre A. H. Franche
Evan S. Lloyd
Jaffray Wilkins

Comité de planification et d'établissement du budget

Henry Ewasechko
Président
Bernard Clayman
Louis-Pierre Lapointe
Clarence Surette
Jack Wiebe
Jaffray Wilkins

Comité du marketing

Clarence Surette
Président
Henry Ewasechko
Lionel K. Grant
Kyle R. Mitchell
June A. Westbury

Comité des placements

Robert Matteau
Président
Gabriel Fortin, c.r.
Lionel K. Grant
John A. Hanna
William P. Kelly
Evan S. Lloyd
Giovanni Molina
Jacques Noël

Comité des ressources humaines et de la rémunération

William P. Kelly
Président
Michael J. Brogan
Robert Matteau
Kyle R. Mitchell
June A. Westbury
Jaffray Wilkins

Comité de vérification

Jack Wiebe
Président
Michael J. Brogan
Bernard Clayman
Louis-Pierre Lapointe
Giovanni Molina

**A démissionné le 17 décembre 1984*

***R.J. Guiney a été nommé président du comité sur le transfert des employés. Gilles Dufault est vice-président par intérim de l'Exploitation. Preston Beaumont est vice-président par intérim de VIA Atlantique.*

Bureaux de VIA:

Siège social: 2, Place Ville-Marie
Montréal, Québec H3B 2G6.
Téléphone: (514) 286-2311,
Adresse postale: Case postale 8116,
Succursale A, Montréal, Québec H3C 3N3.

VIA Atlantique: 1234, rue Principale,
Moncton, Nouveau-Brunswick H1C 1H7.
Téléphone: (506) 853-6300.

VIA Québec: Place Bonaventure,
Case postale 1358, 44, rue Elgin,
Montréal, Québec H5A 1H2.
Téléphone: (514) 286-2635.

VIA Ontario: 20, rue King Ouest,
Toronto, Ontario M5H 1C4.
Téléphone: (416) 868-7211.

VIA Ouest: Edifice Wawanesa,
191 Broadway, Suite 700, Winnipeg,
Manitoba R3C 3T8.
Téléphone: (204) 944-9440.